

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh marketingové strategie pro sportovní areál

Marketing Strategy Proposal of Sport Grounds

Student: Bc. Jiří Čaputa

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Irena Durdová, Ph. D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jiří Čaputa**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management
Téma: **Návrh marketingové strategie pro sportovní areál**
Marketing Strategy Proposal of Sport Grounds

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretický úvod do problematiky
3. Analýza současného stavu v daném sportovním areálu
4. Návrh marketingové strategie pro daný sportovní areál
5. Shrnutí výsledků šetření, návrhy, doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2005. 88 s. ISBN 80-248-0827-7.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.

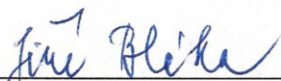
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011





prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne

.....

Bc. Jiří Čaputa

Chtěl bych poděkovat paní doc.RNDr. Ireně Durdové, Ph.D, za odborné vedení při zpracování této diplomové práce.

1	ÚVOD	7
2	TEORETICKÝ ÚVOD DO PROBLEMATIKY	8
2.1	MARKETING	8
2.1.1	Vývoj marketingu	8
2.2	MARKETING SLUŽEB	10
2.2.1	Specifické vlastnosti služeb	10
2.2.2	Klasifikace nabídky služeb	11
2.2.3	Vztah mezi kvalitou služeb a ziskem	12
2.2.4	Hlavní marketingové úkoly v oblasti služeb	12
2.3	MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	13
2.3.1	Produkt ve službách	14
2.3.2	Cena	16
2.3.3	Distribuce služeb	19
2.3.4	Komunikační mix služeb	21
2.3.5	Lidé ve službách	27
2.3.6	Procesy ve službách	29
2.3.7	Materiální prostředí	29
2.4	NÁSTROJE ANALÝZY	30
2.4.1	PESTEL analýza	30
2.4.2	Dotazování	31
2.4.3	SWOT Analýza	32
2.4.4	Rozhovor	33
3	METODIKA SBĚRU DAT	34
3.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU	34
3.2	REALIZAČNÍ FÁZE VÝZKUMU	35
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V DANÉM SPORTOVNÍM AREÁLU	37
4.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	37
4.2	CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍHO AREÁLU, ROZHOVOR	43
4.3	ANALÝZA KONKURENCE	43
4.4	SWOT ANALÝZA	45
4.5	ZÁKAZNÍCI, DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	48
5	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO DANÝ SPORTOVNÍ AREÁL..	62
5.1	PRODUKT	62
5.2	CENA	65
5.3	DISTRIBUCE SLUŽEB	66
5.4	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	67
5.5	LIDSKÝ FAKTOR	68
5.6	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	69
5.7	PROCESY	70
6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ, NÁVRHY, DOPORUČENÍ	71

7	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM ZKRATEK	76
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH	78

1 ÚVOD

Marketing hraje ve fungování dnešní společnosti zásadní roli. Nárůst významu marketingu v podnikání je současným důležitým trendem. Jinak tomu není ani ve službách. Zvyšování životní úrovně a technologický rozvoj povzbudily růst mnoha odvětví služeb, a tak došlo k růstu celého sektoru. Použití nových technologií a postupů vedlo k převratným změnám a rozšíření služeb zákazníkům. To platí i pro sportovní areály. Zde je významným faktorem zvyšování významu konkurence. S tím jak roste zájem široké veřejnosti o sport a volnočasové aktivity, roste i úměrně počet zařízení, které je provozují. Ty musí bojovat o zákazníka prostředky jako je cena, kvalita, nebo kvantita. Vznikla tak nutnost využívat marketing jako nezbytný předpoklad pro úspěšné podnikání.

Hlavním cílem mé diplomové práce je **analyzovat současný stav sportovního areálu a poté navrhnout vhodnou marketingovou strategii**. Ta by měla vést k efektivnímu využívání prvků marketingového mixu areálu, ke zvýšení jeho atraktivity a celkového počtu návštěvníků prostřednictvím přilákání nových potenciálních zákazníků.

V úvodní části se zabývám vymezením klíčových pojmů v oblasti marketingu, se zaměřením na marketing služeb. V této kapitole jsem pracoval hlavně za použití odborné literatury. Další kapitola se týká metodiky výzkumu, která se skládá ze dvou stěžejních fází a to přípravné a realizační. Čtvrtá kapitola je zaměřena na analýzu současného stavu ve sledovaném sportovním areálu a to pomocí PESTEL analýzy jako nástroje analýzy makroprostředí, SWOT analýzy, rozhovoru se zástupcem areálu a dotazníkového šetření. Na tuto kapitolu navazuje další, v které na základě získaných poznatků navrhuji novou marketingovou strategii areálu v koncepci „7P“. Poslední kapitola je shrnutím výsledků mého marketingového šetření ve sportovním areálu.

Tato práce by měla odhalit nedostatky v marketingových aktivitách areálu, upozornit na ně a poskytnout návrhy řešení, které by vedly k jejich odstranění.

2 TEORETICKÝ ÚVOD DO PROBLEMATIKY

2.1 MARKETING

V současnosti je pojem „marketing“ velmi užívaným termínem, avšak jeho význam bývá často špatně vymezen. Marketing není pouze průzkumem trhu nebo jen propagace. Tyto součásti, techniky marketingu, jsou často příčinou zkreslení i nesprávné interpretace pojmu. Marketing však tvoří jednotný vzájemně propojený komplex činností, jež vedou ve svém konečném důsledku k dobře fungujícímu trhu, k zajištění potřeb a požadavků zákazníků a následnému růstu zisků firmy [3].

V odborné literatuře lze najít celou řadu definic a slovních vysvětlení pojmu „marketing“, které se snaží co nejpřesněji a nejvýstižněji vymezit jeho obsah.

P. Kotler (2007, str. 44) uvádí: „Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“

J. Světlík (2005, str. 23) definuje „marketing“ jako „proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“

Pokud bychom chtěli jednoduchou definici současného marketingu, tak bychom ji mohli zformulovat takto: „Marketing je firemní funkce odpovědná za poptávku.“

2.1.1 Vývoj marketingu

V rámci výrobních a distribučních společností se marketing vyvíjel v průběhu čtyř posloupných „časových období“. V důsledku technologického pokroku, zvyšujícího tlaku konkurence, zvyšování produktivity výroby, rozšiřování tržní poptávky, změny hodnot a dalších faktorů, docházelo ke změnám v uvažování o marketingu na řídicích úrovních. V průběhu času se z trhu prodávajícího stával trh kupujícího.

H. Herbert uvádí tyto období vývoje marketingu:

- *Období výrobní orientace* – bylo prvním vývojovým stupněm marketingu. Začalo průmyslovou revolucí a trvalo až do 20. let dvacátého století. Poptávka

převyšovala nabídku. V důsledku tohoto jevu mohl být prodán každý výrobek, který byl vyroben. Snahou managementu tedy bylo vyrobit co nejvíce zboží. Úspěch podniku závisel na zvyšování produktivity práce. Potřeby zákazníků měly druhořadý význam. Charakteristickým představitelem tohoto období byl Henry Ford vyrábějící automobily. Typickým představitelem v předválečném Československu byla nepochybně obuvnická společnost Baťa.

- *Období prodejní orientace* – technologický pokrok výroby spolu se zvyšující se konkurencí postupně měnily pohled na marketing. Od začátku 30. let dvacátého století existovala dostatečná výrobní kapacita pro uspokojení poptávky. V důsledku zvyšující se konkurence byl důraz přesunut z výroby na prodej. Nicméně potřeby a přání zákazníků měly stále druhořadý význam. Prostředkem pro boj s konkurencí se stalo zvyšování vlastního prodeje. Toto období trvalo přibližně do 40. let dvacátého století.
- *Období marketingové orientace* – v důsledku ještě intenzivnější konkurence a dalšího technologického pokroku nabídka převyšovala poptávku. Byl to však také důsledek zvyšování úrovně řízení a rozvoje marketingu jako vědní disciplíny. Vychází z filosofie, že marketing je o něco více než jen prodej. Předpokládá se zpětná vazba mezi trhem a výrobcem. Během tohoto období se v organizacích začíná aplikovat marketingový přístup (založený na prioritě poznávání a následného uspokojování potřeb zákazníků). Marketing začal být považován za dlouhodobý zájem. Pro budoucnost podniku je důležité si udržet spokojené zákazníky.
- *Období společenské marketingové orientace* – společenská orientace na marketing je nejnovější marketingovou koncepcí. Začátkem 70. let minulého století si organizace začaly uvědomovat, že kromě cílů vlastního zisku a spokojenosti zákazníka, je důležitý také důraz na vlastní společenskou zodpovědnost. Je to výsledkem silné kritiky spotřebního, individualistického charakteru marketingové koncepce, především ze strany ochránců životního prostředí. Podnik musí do svých rozhodnutí zahrnout i faktor zájmu celé společnosti. V rozvinutých ekonomikách by porušení této zásady mělo za důsledek vážné problémy s další existencí organizace [8].

2.2 MARKETING SLUŽEB

Marketing služeb je součástí obecného marketingu. Růst významu služeb je v dnešní době celosvětovým hospodářským trendem, a tak vzrostl i význam služeb a jeho potřeba jej vymezit. V dřívějším období byl typickým prodej zboží, který je doprovázený u předních firem nabídkou služeb. Dnes je naopak typickým postup opačný, že je nabídka služeb doprovázena hmotným zbožím [13].

2.2.1 Specifické vlastnosti služeb

Služby mají pochopitelně odlišné vlastnosti než hmotné zboží. Samotná *služba* je chápána „jako činnost nebo výhoda, kterou může nabídnout jedna strana druhé, je v zásadě nehmotná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem“ [6].

Službám se obecně přisuzují tyto čtyři odlišné vlastnosti:

- *Nehmotnost* – je nejcharakterističtější vlastností služeb, od které se odvíjejí další vlastnosti. Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. To má za následek větší míru nejistoty zákazníků při koupi služby. Zákazník má tak ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli služeb podobného zaměření. Tuto nejistotu se marketing služeb snaží překonat posílením marketingového mixu služeb o prvek materiálního prostředí, zdůraznění významu komunikačního mixu a zaměřením se na vytváření silné značky, popř. obchodního jména firmy.
- *Neoddělitelnost služeb od producenta služby* – produkci a spotřebu zboží od sebe lze oddělit. Služba je produkována v přítomnosti zákazníka, to znamená, že zákazník se zúčastní poskytování služby, je tedy neoddělitelnou součástí její produkce. Poskytovatel služby a zákazník se musí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Neoddělitelnost má vliv na využívání marketingových nástrojů nejen při prodeji, ale i při vývoji služeb.

- *Heterogenita* – neboli variabilita služeb souvisí především se standardem kvality služby. To znamená, že chování lidí zúčastněných v procesu poskytování služby nelze vždy předvídat, v případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité normy chování. Dále také nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby, jako tomu bývá u zboží. Tudíž je možné, že způsob poskytnutí jedné a té stejné služby se liší, a to dokonce i v jedné firmě, ba i u jednoho člověka.
- *Zničitelnost služby* – nehmotnost služby vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat, nebo vracet. Neznamená to, že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat. Avšak jen v některých případech však lze nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní. Důsledkem pro marketing je tak snaha sladit nabídku s poptávkou, tedy kapacity producentů s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby.
- *Nemožnost vlastnit službu* – souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Při poskytování služby však nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví. Kупuje si pouze právo na poskytnutí služby [13].

2.2.2 Klasifikace nabídky služeb

Služby je také možno klasifikovat. Tuto klasifikaci provedli Foot s Hattem, kteří rozčlenili služby na:

- *terciální* – jsou služby, které byly dříve vykonávány v domácnostech, nebyla potřeba je vyhledávat v různých organizacích,
- *kvarterní* – tyto služby usnadňují a zefektivňují rozdělení práce,
- *kvinterní* – v této kategorii jsou služby, které v určitém směru mění a zdokonalují jejich příjemce [13].

2.2.3 Vztah mezi kvalitou služeb a ziskem

Při poskytování služeb je třeba zaměřit pozornost nejen na zákazníka, ale stejně tak na zaměstnance. Existuje řetězec vztahů mezi kvalitou služeb a ziskem, který spojuje spokojenost zaměstnanců se spokojeností zákazníků a s výší zisků firmy.

P. Kotler (2004, str. 423) uvádí tyto části:

- *kvalita služeb uvnitř firmy* – závisí na kvalitním výběru a školení zaměstnanců, dobrém pracovním prostředí a intenzivní podpoře zaměstnanců přicházejících do přímého styku se zákazníkem,
- *spokojení a výkonní zaměstnanci* – vysoká spokojenost, loajalita a pracovitost zaměstnanců,
- *lepší kvalita služeb* – lepší a účinnější uspokojování potřeb a přání zákazníků při poskytování služeb,
- *spokojení a loajální zaměstnanci* – spokojení zaměstnanci využívají nabídku firmy opakovaně a doporučují ji dalším zákazníkům,
- *vysoký zisk a zdravý růst* – dobré ekonomické výsledky celé firmy.

Organizace i zákazníci samotní posuzují služby podle jejich průběhu. Hodnotí zejména:

- první setkání se službou,
- proces poskytování dané služby,
- závěrečný dojem z poskytnuté služby [7].

2.2.4 Hlavní marketingové úkoly v oblasti služeb

Každá firma, která chce obstát v konkurenčním boji, musí čelit třem hlavním marketingovým úkolům:

- *Zvyšování konkurenční diferenciace* – odlišit se na trhu se službami by mohli organizace docílit zejména prostřednictvím svého personálu, prostředí, kde je služba poskytována a také prostřednictvím procesů (např. využití nových metod).

- *Zvyšování kvality svých služeb* – cílem se může stát překonání zákaznickova očekávání, nebo poskytování vyšší kvality než konkurence.
- *Zvyšování produktivity* – rostoucí náklady vyvíjí tlak na zvyšování produktivity služeb. Vyšší produktivity můžeme dosáhnout několika způsoby. Zejména sem patří výkon zaměstnanců, zefektivnění koncepce služeb [12].

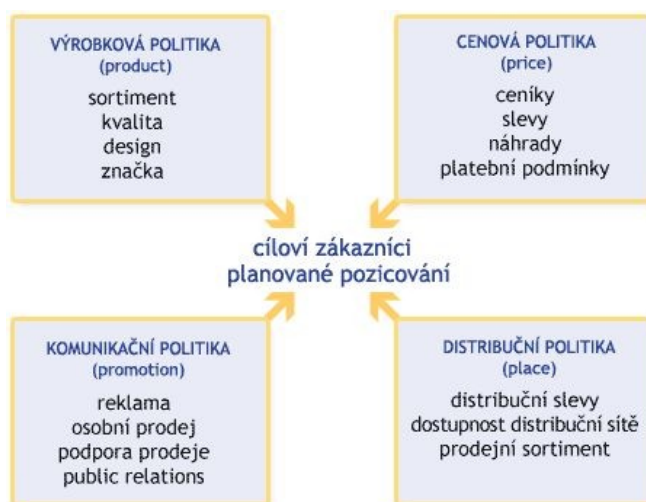
2.3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Marketingový mix je soubor taktických nástrojů, které může poskytovatel určitých služeb využívat pro získání konkurenční výhody pro svůj produkt a pro jeho prosazení se na trhu. Integrace prvků marketingového mixu zajišťuje konzistenci marketingové strategie jako celku.

V základní formě obsahuje mix čtyři prvky, „4P“, kterými jsou:

- produkt (výrobek, služba),
- price (cena),
- place (místo, distribuce),
- promotion (podpora prodeje, komunikace).

Obr. 2.1 Základní verze marketingového mixu

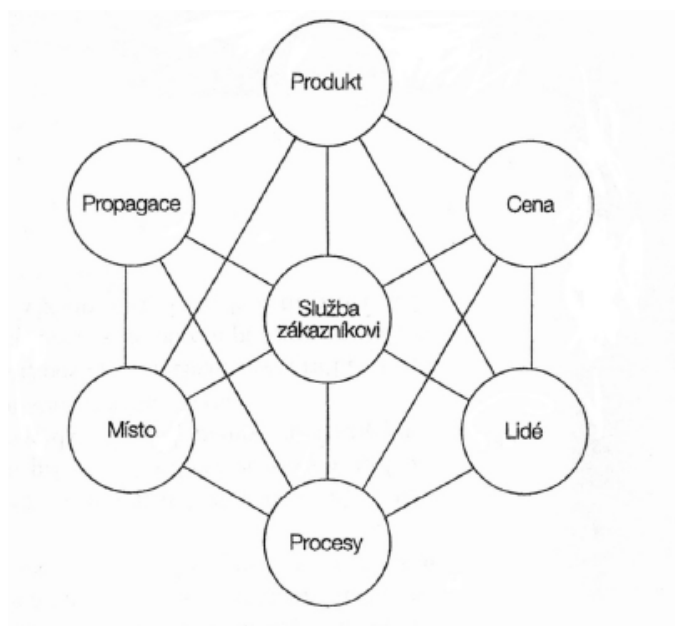


Zdroj: [14]

V oblasti služeb je však vhodné marketingový mix rozšířit o další tři klíčové prvky, „3P“, kterými jsou:

- people (lidé),
- processes (procesy),
- physical evidence (materiální prostředí).

Obr. 2.2 Rozšířený marketingový mix



Zdroj: [9]

V některých publikacích je uváděn marketingový mix služeb rozšířený až na 8 prvků. Cílem mixu je vzájemná podpora všech prvků mixu, posílení pozice produktu a zajištění odpovídající kvality služby.

2.3.1 Produkt ve službách

Pride a Ferrell (1991) uvádí: „Služba je složitý produkt, který můžeme definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užitky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží, nebo kombinace všech tří výstupů“ [13].

Nabídku služeb většiny organizací poskytujících produkt v podobě služby lze rozdělit na tzv. klíčový (neboli základní) produkt, který je hlavní příčinou koupě služby a periferní (neboli doplňkový) produkt, který je nabízen společně se základní službou a je přidanou hodnotou. Tyto doplňkové služby dnes nabízí většina organizací.

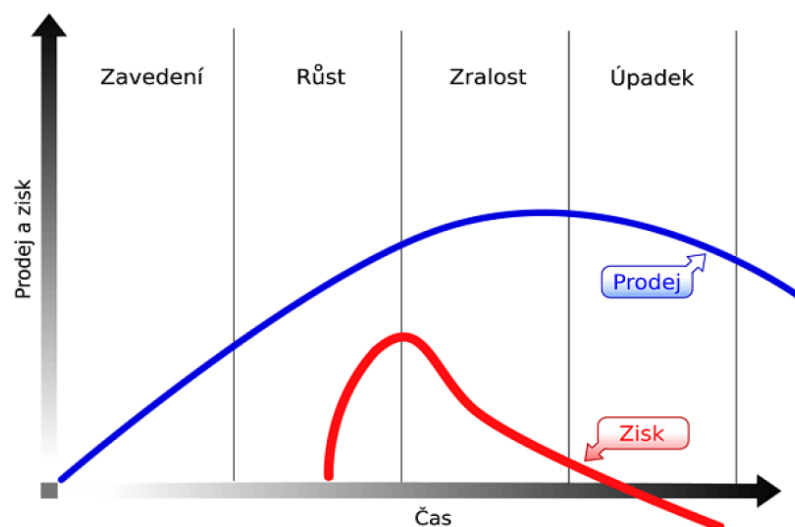
L. Vašítková (2008, str. 93) ve své publikaci uvádí tyto doplňkové produkty:

- *Poskytování informací a poradenské služby* – většina zákazníků, zejména těch nových a potencionálních, zajímá, jaká služba nejlépe vyhoví jejich potřebám. Potřebují vědět, jak se dostanou na místo, kde je služba poskytována, nebo jakým způsobem si ji mohou objednat, kdy ji lze zakoupit, jaká je její cena.
- *Přebírání objednávek a účtování* – speciálním způsobem *přijímání objednávek* jsou rezervace, které mohou mít různé formy, např. předplatné, členství v klubech atd. Stejně důležitou součástí produktu je *placení služby*, které může mít různé formy a které se v určitém smyslu stává doplňkovou službou, poskytnutou zákazníkovi „navíc“. Je jí například nákup na splátky, placení kreditní kartou, šekem atd.
- *Péče o zákazníka a jeho bezpečnost* – poskytování některých služeb vyžaduje, aby zákazník vstoupil do provozovny a setrval zde, dokud není služba realizována. V takovém případě je vhodné považovat zákazníka za hosta.
- *Speciální služby* – jsou jimi uspokojení speciálních požadavků týkajících se způsobu a rychlosti poskytnutí služby. Flexibilní přístup k speciálním požadavkům zákazníků vyjadřuje zájem na uspokojení potřeb zákazníka.

Životní cyklus služby

Stejně jako výrobky prochází i služba, tedy produkt, životními etapami: zavádění na trh, růst, zralost a úpadek. Přičemž může docházet k různým modifikacím. To znamená, že některé etapy jsou kratší, nebo je lze zcela vynechat. Mezi hlavní získané poznatky na základě tohoto modelu patří rozpoznání nutnosti vývoje nového výrobku pagamentem tak, aby bylo možné udržet objem prodeje, popř. jeho růst a růst zisku. Každé stadium životního cyklu má vliv na užívanou marketingovou strategii a ziskový potencionál z těchto rozdílných příležitostí je nutno efektivně využít [13].

Obr. 2.3 Životní cyklus výrobku



Zdroj: Syllabus přednášek

Kvalita produktu je jedním z hlavních nástrojů budování pozice na trhu. Jedná se o komplexní kategorii a obecně představuje způsobilost produktu plnit své funkce. V manažerském pohledu je kvalita produktu taková, jakou ji vnímá a vidí zákazník.

Produkt lze rozdělit dle P. Kotlera do těchto pěti kategorií:

- *pouze hmatatelné zboží* – produkt, který není doprovázen žádnými službami,
- *hmatatelné zboží s doprovodnými službami* – služba má zvýšit přitažlivost zboží pro spotřebitele,
- *hybridní* – nabídka sestává ve stejné míře ze zboží a služeb,
- *důležitá služba s doprovodnými menšími výrobky a službami* – menší výrobky a služby zvyšují přitažlivost služby pro spotřebitele,
- *ryzí služba* – služba, která není spojena s žádným zbožím [6].

2.3.2 Cena

P. Kotler (2004, str. 482) definuje cenu „jako částku, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu; je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.“

Cena je základním prvkem marketingového mixu služeb. Je jediným příjmovým nástrojem celého mixu. Jedná se o velice pružný nástroj a důležitý zdroj informací. Cenová politika společnosti musí být koordinovaná s návrhem produktu, s jeho distribucí a s podporou prodeje, aby byl sestaven efektivní marketingový plán. Rozhodnutí o dalších prvcích marketingového mixu může ovlivnit cenovou strategii. U výrobků, kde distribuční řetězec tvoří velký počet článků, je třeba počítat s větší marží, která pokryje náklady na služby a podporu prodeje poskytovanou těmito mezičlánky.

Firmy často jako první stanoví cenu výrobku a v závislosti na ní volí ostatní prvky marketingového mixu. Cena se tak stává stěžejním faktorem, který určuje trh a konkurenci. Pro podporu cenové strategie se používá technika nazývaná *primární určení cílové ceny*. Tato strategie obrací obvyklý proces, kdy nejprve je produkt navržen, poté je určena jeho cena, a teprve nakonec si firma klade otázku, zda jej za tuto cenu může prodávat. V tomto případě se určí ideální cena s ohledem na předpokládané zákazníky a podle toho se volí návrh výrobku tak, aby náklady odpovídaly ceně [6].

Cíle cenové politiky

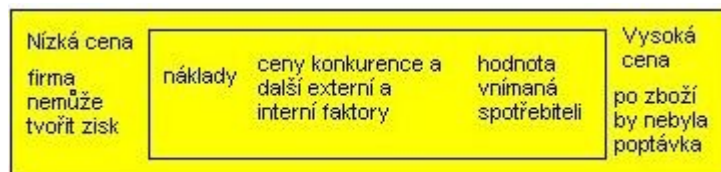
Alternativní metody či přístupy k oceňování služeb jsou podobné jako u zboží. Metoda oceňování závisí vždy na cílech, kterých chce podniky dosáhnout. Mezi základní cenové strategie patří:

- *Přežití* – v nepříznivých tržních podmínkách může být cílem oceňování dosažení určité úrovně ziskovosti, která zajistí přežití podniku.
- *Maximalizace zisku* – oceňování, jehož cílem je maximalizovat zisk za určité období. Toto období bude souviset s životním cyklem služby.
- *Maximalizace prodeje* – oceňování směřující k dosažení žádoucího tržního podílu. Prodej může být zpočátku ztrátový za účelem získání významného podílu na trhu.
- *Prestiž* – podnik může cenu využít k budování určité výjimečné pozice na trhu.
- *Návratnost investic* – oceňování může být zaměřeno na dosažení žádoucí návratnosti investic [9].

Metody tvorby cen

Cena může být nízká, či vysoká, vždy se však bude pohybovat mezi úrovní, která je příliš nízká na to, aby umožnila vytvořit zisk, a úrovní, která je tak vysoká, že po zboží nebo službě nebude žádná poptávka. Firma musí brát v úvahu ceny konkurence další externí a interní faktory, aby našla nejlepší cenu někde mezi těmito krajními hodnotami.

Obr. 2.4 Tvorba cen



Zdroj: [4]

Firma volí některou obecnou metodu tvorby cen, která zohledňuje uvedené faktory. Těmito metodami jsou:

- *Nákladově orientovaná tvorba cen* – je nejjednodušší metodou tvorby ceny. Jedná se o tzv. stanovení ceny přírůžkou – k nákladům se připočte určitá přírůžka (marže).
- *Hodnotově orientovaná tvorba cen* – je stanovení cen na základě vnímané hodnoty. Tzv. hodnotově orientovaná tvorba cen je založena na vnímání hodnoty kupujícími, nikoliv na nákladech prodejce.
- *Stanovení ceny podle konkurence* – zákazník může posuzovat hodnotu produktu pomocí ceny podobných konkurenčních produktů. Tzv. stanovení ceny podle konkurence je tedy jedna z forem cenové strategie založené na cenách konkurence [6].

Metody stanovení cen služeb

- *Objektivně stanovené ceny* – umožňují stanovit fixní poplatek za danou službu nebo hodinovou sazbu, která se poté násobí. Výhoda těchto cen spočívá v tom, že jsou snadné a konzistentní.

- *Subjektivně stanovené ceny (tržně orientované)* – tyto ceny jsou nutné upravit na základě hodnoty vnímané zákazníkem, aby pro něj byly přijatelné.
- *Intuitivní metody* [13].

Klasifikace služeb pro cenové účely

Rozeznáváme tyto typy služeb:

- *Služby podléhající veřejné regulaci* – jedná se o veřejné služby, které jsou regulované státem. Při rozhodování o regulaci cen mají přednost sociální a politická hlediska před ekonomickými úvahami. Není tedy v kompetenci organizace, aby cenu stanovila.
- *Služby podléhající tzv. samoregulaci* – jsou to služby, které jsou předmětem regulace různých profesních institucí a asociací.
- *Služby tržní, s plnou liberalizací cenové tvorby* – tvorba ceny v tomto případě je závislá na mnoha faktorech. Náklady, ale i vnímání hodnoty služby zákazníkem, konkurence, úroveň poptávky, preference zákazníka. Je v kompetenci organizace rozhodnout o ceně [13].

2.3.3 Distribuce služeb

V marketingu služeb je výroba, distribuce a spotřeba jedním procesem. Vzhledem k neoddělitelnosti služeb od zákazníků nelze rozhodovat o umístění provozovny poskytující jakékoliv služby bez zvažování potřeb zákazníků. Aby zákazníci mohli nějaký produkt kupovat, musí jim být dostupný. Rozvoj telekomunikací a IT technologií vedl ve způsobech dodávky služeb k mnoha inovacím. Tato nová média spolu se staršími způsoby distribuce umožňují, že si zákazník může vybrat jednu z mnoha různých cest vedoucích ke službě.

Rozhodnutí o distribučních systémech patří mezi ty nejdůležitější a je úzce spjato se všemi ostatními marketingovými rozhodnutími. To, zda firma vyvine nebo získá určitý nový produkt, může záviset na tom, jak dobře tento produkt zapadá do možností členů distribučního systému. Častou chybou firem bývá malá pozornost věnovaná distribučním cestám, což má v některých případech závažné negativní dopady na jejich podnikání [6].

Funkce distribučních cest

Funkce distribuční cest je přesun zboží a služeb k cílovým zákazníkům. Překonávají tak časové, místní a vlastnické rozdíly, které oddělují služby od těch, kteří je požadují. Členové distribučních cest provádějí velký počet klíčových funkcí, které napomáhají k uskutečnění transakcí.

Distribuční firmy zajišťují úkoly, k nimž patří zejména:

- *Informace* – shromažďování a distribuce výsledků výzkumu trhu a jejich poznatků o účastnících a faktorech působících v marketingovém prostředí, které jsou potřebné pro plánování a napomáhají směně.
- *Podpora prodeje* – tvorba a šíření informací o nabídkách, které mají přilákat zákazníky.
- *Kontakt* – nalézání potencionálních zákazníků a komunikace s nimi.
- *Nabídka* – přizpůsobení nabídky podle potřeb zákazníků včetně aktivit, jako jsou např. úpravy montáže a balení.
- *Jednání* – dosažení dohody o ceně a dalších podmínkách nabídky, aby koupě mohla být dokončena [6].

Výběr místa

Výběr prodejních cest služeb závisí na specifických požadavcích trhu a povaze služby. Technologie do jisté míry umožnila oddálení služeb od trhu zákazníka a vnesla určité změny do rozhodování o místě služeb. I nadále však tato otázka zůstává závislá na potřebách nakupujícího. Poskytování některých služeb jako komplexního produktu a blízkost k ostatním může hrát velmi důležitou roli. Distribučními cestami jsou často sami jejich poskytovatelé. Z toho plyne, že správný výběr distribučních cest hraje velmi důležitou roli [9].

Využití internetu pro distribuci služeb

Využití internetu je důležité pro distribuci služeb zejména proto, aby odstranila některé pro prodej služeb zákazníkům nevýhodné vlastnosti služeb. Na internetu lze podrobněji vysvětlit některé vlastnosti složitých služeb, na mapce je možné znázornit, kde nalézt místo, kde je služba poskytována. Je možné zjednodušeně představit a nyní i realizovat

způsoby přístupu ke službě, například přímé platby. Snižuje se také potřeba přímého kontaktu poskytovatele služby se zákazníkem. První kontakt se službou se stává konzistentnější ve smyslu zachování standartu kvality a dochází ke zvýšení produktivity spočívající ve snížení počtu zaměstnanců. Další úspory nákladů vznikají v eliminaci nebo snížení počtu materiálních zařízení potřebných k poskytnutí služby. Pro zákazníky, kteří volí raději osobnější přístup ke službě, zůstává možnost osobní návštěvy prodejního místa [13].

2.3.4 Komunikační mix služeb

Úlohou propagace je přesvědčit potenciální zákazníky o výhodách nákupu nebo používání výrobků a služeb určité organizace. V minulosti se organizace soustředily na tzv. masový, nediferencovaný marketing, který se zaměřoval na co nejširší okruh potenciálních klientů. V současné době si je vybírají mnohem pečlivěji a vytvářejí s nimi dlouhodobější přímé vztahy. Musí komunikovat se svými současnými i potenciálními zákazníky a dokonce i se širokou veřejností. K tomu musí vědět, jak komunikovat, jaké nástroje a prostředky k tomu použít, co a komu a také kdy sdělit [6].

Je celá řada nástrojů, které mají každý své silné a slabé stránky. Tradičně jsou nástroje komunikačního mixu rozděleny do těchto služeb:

- *reklama,*
- *osobní prodej,*
- *podpora prodeje,*
- *public relations.*

V posledních letech dochází k vyčleňování dalších nástrojů komunikačního mixu z těchto skupin. Tyto trendy jsou odrazem širších celospolečenských změn, vyplývajících z toho, že svět se ve svých požadavcích stále více sjednocuje – dochází k procesu globalizace. Transparentnost trhů se odráží ve zvýšených nárocích spotřebitelů na kvalitu a rozsah služeb. Tento informační posun je navíc podporován jak novými technologiemi (internet, mobilní telefony apod.), ale také rozvojem sdělovacích prostředků z hlediska kvantity a kvality.

Novými nástroji komunikačního mixu jsou tedy:

- *direct marketing* neboli přímý marketing,

- *internetovou komunikaci* [13].

V současné době dochází k obohacování nástrojů marketingové komunikace o zcela nové způsoby. Jen některé však mají potenciál uplatnění v marketingu služeb. Jedná se o:

- *marketing událostí* (event marketing),
- *guerilla marketing*,
- *virální marketing*,
- *product placement* [13].

Dalším novým prvkem marketingové komunikace je tzv. WOM /word of mouth/ ve vazbě na nástup sociálních sítí.

Reklama

Vašíková (2006, str. 138) definuje reklamu jako: „placená forma neosobní, masové komunikace která je uskutečňována prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu a televize, reklamních tabulí, plakátů, výloh, firemních štítů atd.“

Cílem reklamy je informování okruhu spotřebitelů se záměrem ovlivnění jejich kupního chování. Hlavním rysem reklamy je, že může ovlivnit široké vrstvy obyvatelstva. Je vhodná pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob. Marketing služeb využívá reklamu zejména pro zviditelnění a „zhmotnění“ poskytovaných produktů služeb [13].

Při výběru média je třeba se zaměřit na:

- *vlastnosti média* – včetně geografického dosahu, typu posluchačstva, frekvenci, možnosti využití barvy, zvuku a pohybu, možnosti oslovit specifické tržní segmenty apod,
- *atmosféru média* – ta musí být v souladu s podnikovou image,
- *dosah* – rozumíme tím velikost a typ obcenstva, které je médium schopno oslovit,
- *komparativní náklady* – tedy náklady na dosažení specifického vzorku posluchačstva, jako jsou například náklady na oslovení jednoho tisíce diváků, či posluchačů [9].

Osobní prodej

Je to obchodníková prezentace produktu při osobním setkání s potenciálním zákazníkem. U osobního prodeje ale klademe vysokou náročnost na vlastnosti obchodníka, jakými jsou: profesionalita, jasné cíle, dokonalá znalost dané služby, schopnost vcítit se do pozice druhé strany, atd. [6].

Cílem je dosažení prodeje. Obsah a forma může být přizpůsobena konkrétnímu zákaznickovy a situaci. Jedná se o nákladný, ale vysoce efektivní způsob komunikace. Její efektivnost je zvyšována další odlišností od jiných forem. Jedná se o jedinou komunikaci probíhající oběma směry, to znamená, že prodávající a kupující strana vzájemně reagují na své chování, odpovídají na otázky, vysvětlují a překonávají překážky. Význam osobního prodeje ve službách vyplývá z neoddělitelnosti služeb, tzn. osobní interakce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. Tento vztah je důležitý zejména u služeb s vysokým kontaktem se zákazníkem. Pro úspěch osobního prodeje je vhodné uplatňovat zásady, např. harmonizovat nákup pomocí identifikace přání a očekávání zákazníka; zhmotnit službu tím, že zákazníkovi pomůžeme pochopit hodnotící kritéria; využít reference z externích zdrojů, atd. [13].

Podpora prodeje

Reklama a osobní prodej obvykle fungují spolu s dalším komunikačním nástrojem, podporou prodeje. Podpora prodeje se skládá z podnětů podporujících nákup nebo prodej výrobků nebo služby, hlavními nástroji jsou vzorky, kupony, hotovostní refundace, cenové balíčky, prémie, klientské odměny, soutěže, sázky a hry. Podpora prodeje apeluje na okamžitý nákup, zatímco reklama a osobní prodej předkládají důvod k nákupu. Je tak účinným, ale jen krátkodobým nástrojem, pouze po dobu uplatnění konkrétního opatření. Zaměřuje se na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečné spotřebitele. Firma musí začít přípravu programu podpory prodeje stanovením cílů a nalézt nejlepší nástroje, které by dokázaly tyto cíle naplnit [6].

Cíle podpory prodeje jsou velmi různé. Prodávající mohou používat spotřebitelské podpory ke krátkodobému zvýšení obrátu s cílem vybudovat dlouhodobě stabilní tržní podíl. Cíle podpor obchodní sítě zahrnují přenesení činností v oblasti nových výrobků na maloobchod, tj. požadují zvýšení zásob, propagaci produktů a poskytnutí většího místa

v regálech či častější nákupy. Spotřebitelské podpory se musejí nabízet a propagovat, je nutné zaujmout a vytvořit tak přitažlivý zájem pro spotřebitele. Podpory prodejců zahrnují pomoc při prodeji nových nebo existujících výrobků či při získávání nových kontraktů [7].

Public relations

P. Kotler (2004, str. 667) definuje public relations jako: „vybudování dobrých vztahů s různými částmi firemní veřejnosti pomocí pozitivní publicity, ve vytváření pozitivního firemního image, v obraně proti nepříznivým informacím o firmě a v pořádání různých akcí.“

Public relations, neboli vztahy s veřejností, představují neosobní formu stimulace poptávky po službách či aktivitách organizace publikováním pozitivních informací, s cílem vyvolat kladné postoje veřejnosti k podniku. Pro označení vztahů s veřejností se v poslední době se ve společnosti vžil pojem PR. PR jsou funkcí managementu organizace, vycházející z dlouhodobé strategie organizace, jejich působnost je rovněž dlouhodobá. PR mají značný dopad na podvědomí veřejnosti za podstatně nižších nákladů, nežli vyžaduje reklama. Firma platí pouze lidi, kteří se starají o tvorbu a šíření informací a řídí firemní akce pro veřejnost. Pokud je firma schopna nabídnout zajímavý příběh, může vstoupit do různých médií, a to může přinést minimálně stejný výsledek jako draze zaplacená reklama [6].

Hlavním úkolem PR je *budovat důvěryhodnost* organizace. K dalším úkolům patří:

- *Vytváření podnikové identity*, poskytovat komplexní obraz firmy utvářený filozofií, historií, zásadami vedení a činnosti firmy.
- *Účelové kampaně a krizová komunikace*, kde jsou základem vztahy se sdělovacími prostředky a novináři.
- *Lobbying* je zastupování organizací v oblastech zákonodárných a při legislativních jednáních, za účelem získávání nebo předávání informací.
- *Sponzoring*, většinou kulturních, sportovních či humanitárních akcí.
- *Vztahy k investorům*, zahrnuje udržování dobrých vztahů s akcionáři a dalšími subjekty finančního světa [6].

Přímý marketing

Jedná se o přímou komunikaci mezi prodávajícím a zákazníkem. Ta je zaměřena na prodej zboží a služeb. Slovo „přímý“ zde znamená, že je založena na reklamě uskutečňované prostřednictvím médií umožňující přímý kontakt, jako jsou pošta, telefon, televizní nebo rozhlasové vysílání, noviny a časopisy [13].

V současnosti je přímý marketing velmi dynamicky se rozvíjející se prostředek marketingové komunikace. Jeho rozšíření je podmíněno rozvojem a dostupností výpočetní a komunikační techniky, která umožňuje neustálou komunikaci se zákazníkem. Výhodou je zaměření na jasně vymezený a smysluplný segment, kontrolovatelnost reakce, operativnost reakce nebo dlouhodobost využívání.

Mezi hlavní nástroje přímého marketingu patří:

- *Direct mail* – oslovení zákazníku prostřednictvím pošty. Může se jednat o přímý prodej služeb, získávání kontaktů, získávání zákazníků, budování a posilování loajality při komunikaci se stálými klienty. Obvykle je to obálka, obchodní dopis, brožura.
- *Telemarketing* – oslovení zákazníků probíhá pomocí telefonu. Může mít podobu, kdy zákazník sám telefonuje a objednává produkty, v tomto případě se jedná o *pasivní* telemarketing. Opakem je telemarketing *aktivní*, kdy firma sama vyhledává podle databází či telefonního seznamu své potenciální zákazníky.
- *Televizní a rozhlasový, případně tiskový marketing s přímou odezvou* – například z televize známý teleshopping.
- *Katalogový prodej* – pro nabídku doplňkového zboží.
- *Elektronická pošta* – může obsahovat barevné katalogy, videoklipy, hudbu nebo může vytisknout kupón na určitou službu [13].

Internetová komunikace

Internet je nejmladším a také nejvíce sledovaným informačním médiem současnosti. První internetová komunikace se objevila počátkem 90. let 20. století, od té doby dochází k jejímu neustálému prudkému rozvoji. Nejdůležitější vlastností internetu je jeho globální dosah. Ten přitom není dán ani tak tím, že internet umožňuje komunikaci v globálním měřítku

technologicky, ale tím že internet je prakticky jediným obousměrným komunikačním kanálem, u něhož nejsou náklady na komunikaci přímo závislé na vzdálenosti, na níž se komunikuje. Výsledkem toho je, že prostřednictvím internetu lze levně komunikovat doslova s celým světem z jediného místa, což je z hlediska vynaložených nákladů nesrovnatelně efektivnější než jiné kombinace. K hlavním internetové komunikace patří možnost přesného zacílení, možnost snadného měření reakce uživatelů, nepřetržitá možnost zobrazení reklamního sdělení, vysoká flexibilita a zejména její interaktivní přizpůsobení. Naopak mezi nevýhody můžeme zařadit omezení působení internetové komunikace pouze na zákazníky, kteří mají připojení k internetu, a určitou přetrvávající nedůvěru jak na straně zadavatelů reklamy, tak i na straně příjemců sdělení [13].

Samotné aktivity je nutné zajistit a podpořit nástroji, které umožní jejich rozvoj. Z tohoto důvodu je tedy nutné zajímat se o:

- *webové stránky* – které považujeme za základ webových prezentací, internetového obchodu i webových informačních systémů,
- reklamní prostředky a metody umožňující upoutat potenciálního zákazníka a otevřít cestu k webové prezentaci či elektronickému obchodu (bannerová reklama),
- internetové komunikační nástroje [4].

Některé novější formy marketingové komunikace

Marketing událostí - Marketingem událostí se rozumí zinscenování zážitků, stejně jako jejich plánování a organizace v rámci firemní komunikace. Je dobrým nástrojem při upevňování obchodních vztahů, nebo k určitému připoutání se zákazníků. Uplatnění tohoto nástroje komunikačního mixu vychází ze současné výrazné tendence zdůrazňování „požitků a pocitů“ v souvislosti se stoupajícím významem volného času, zdravého životního prostředí atd.

Guerilla marketing – Guerilla¹ marketing chápeme jako nekonvenčně pojatou marketingovou kampaň, která je provokativní, využívá netradičních kanálů a je velmi

¹ Tento princip marketingu je odvozen od partyzánského boje. Guerilly byly malé partyzánské jednotky, které většinou čelily přesile, jež byla lépe technicky vybavena.

agresivní. Zaměřuje se na vytipované cíle, většinou udeří na nečekaném místě na trhu a pak se stáhne. Účelem je dosažení maximálního efektu s minimem zdrojů.

Virální marketing – Představuje metodu sloužící k dosažení exponenciálního růstu povědomí o značce nebo produktu prostřednictvím neřízeného šíření informací mezi lidmi. K šíření komerčního sdělení se využívá ve velké míře internet, dále pak to může být klasická pošta, nebo mobilní telefon. Výhodou jsou relativně malé náklady, naopak nevýhodou je ztráta kontroly nad šířením a formou sdělení. Je tedy vhodné tuto formu komunikace kombinovat s dalšími prvky komunikačního mixu a vhodně ji doplňovat.

Product placement – Je placené a záměrné umístění značkového produktu do audiovizuálního díla. Jeho atributem je reklamní efekt v dané cílové skupině při využití kontextu nebo známých osobností [13].

2.3.5 Lidé ve službách

Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele je hlavním důvodem k zařazení prvku „lidé“ do marketingového mixu. Pro oblast služeb je velice důležitý výběr, školení, motivace a způsob řízení zaměstnanců. Tomu může sloužit využití interního marketingu, který spočívá jednak v uplatňování marketingových metod mezi jednotlivými oddělení firmy a dále ve sdělení jasné vize organizace jejím zaměstnancům. Ti jsou neoddělitelně spjatí s nabízeným produktem. Pro úspěšnou realizaci bude rozhodující jak kvalita služby, tak i způsob efektivního řízení pracovníků. V některých případech lze rizika spojená s nekonzistentním chováním zaměstnanců eliminovat zapojením mechanizace a automatizace do procesu poskytování služby [12].

Lidský faktor ve službách zahrnuje tyto kategorie:

- *Zaměstnanci* – tvoří prvky funkční kvality služeb: jejich postoje, chování, vztahy na pracovišti, znalost poskytované služby, přístupnost služby zákazníkům atd.
- *Zákazníci* – u služeb hodnotí zejména jistotu, přístup, dostupnost a čas. Zároveň plní tři důležité role: *spoluproducenta služby, uživatele služby a nositele informací*.

Ne všichni zaměstnanci mají při poskytování služby stejnou úlohu. Zaměstnanci mají rozdělené role, ve kterých ovlivňují jak marketingové činnosti, tak styk se zákazníkem. Tyto

role se řadí do čtyř skupin podle frekvence kontaktu zaměstnance se zákazníkem a vlivu na marketing:

- *Kontaktní pracovníci* – jsou v častém nebo pravidelném styku se zákazníky a významně se podílejí na marketingových činnostech. V podnicích služeb pokrývají celou řadu funkcí včetně prodeje a poskytování služeb. Ať jsou tyto pracovníci zapojeni do plánování nebo vlastního prosazování marketingové koncepce, musí být zkušení především v oblasti podnikových marketingových strategií. Musí být dobře vyškoleni, motivováni a připraveni každý den sloužit zákazníkům a vstřícně reagovat na jejich potřeby a požadavky.
- *Obsluhující pracovníci* – přestože se tyto zaměstnanci nepodílejí přímo na marketingových aktivitách, jsou v častém kontaktu se zákazníkem. Proto musí mít jasnou představu o marketingové strategii podniku a o své úloze citlivě reagovat na požadavky zákazníků. Musí mít dobré komunikační schopnosti a dovednosti potřebné při styku se zákazníkem.
- *Koncepční pracovníci* – ovlivňují tradiční prvky marketingového mixu, do kontaktu se zákazníkem však přicházejí zřídka nebo vůbec. Významně se podílejí na zavedení podnikové marketingové strategie.
- *Podpůrní pracovníci* – nemají pravidelný kontakt se zákazníkem a ani se příliš nepodílejí na běžných marketingových činnostech. Svou podporou však významně ovlivňují veškeré činnosti organizace [9].

Obr. 2.5 Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky

	Přímý vztah k mark. mixu	Nepřímý vztah k mark. mixu
Častý kontakt se zákazníkem	Kontaktní pracovníci	Obsluhující pracovníci
Výjimečný nebo žádný kontakt	Koncepční pracovníci	Podpůrní pracovníci

Zdroj: [9]

2.3.6 Procesy ve službách

A. Payne (1996, str. 248) definuje takto: „Procesy zahrnují postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy a rutiny, pomocí nichž je služba poskytována zákazníkovi.“

Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od zákazníka a jejich zničitelnost. Vztahy mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se projevuje jako řada určitých kroků. Proces je do té míry složitý, kolik je těchto kroků. Možnost volby způsobu poskytování služby vyjadřuje různorodost procesy poskytování služeb [13].

Charakter procesů se může v čase měnit. Podle A. Paynea (1996) existují tyto možnosti:

- *Snížení rozmanitosti* – cílem je redukovat náklady, zlepšit produktivitu a zjednodušit distribuci. Těmito opatřeními může organizace standardizovat kvalitu služeb a jejich lepší dostupnost. Může to mít i negativa, kdy zákazník odmítá příliš standardizované služby.
- *Zvýšení rozmanitosti* – má za cíl přizpůsobit individuální službu požadavkům zákazníka, což může mít za následek růst cen.
- *Snížení komplexnosti* – snahou je zjednodušit distribuci a kontrolu, z procesu jsou vyřazeny některé kroky.
- *Zvýšení komplexnosti* – cílem je dosáhnout vyšší úrovně penetrace trhu rozšířením nabídky o další služby [9].

2.3.7 Materiální prostředí

Většina služeb nemůže být nabízena bez podpory materiálního prostředí. I když zákazník nemůže službu vidět, může vidět hmotnou součást. Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže posoudit službu dříve, než ji spotřebuje. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služby. Jsou to právě první dojmy a vjemy, které zákazník získá při vstupu do prostoru, kde je daná služba poskytována. To pak navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání [10].

V marketingu služeb rozlišujeme tyto dva druhy materiálního prostředí:

- **Periferní prostředí** – je součástí koupě služby. Představuje prvek zhmotnění služby. Někdy bývá také využíváno celé řady materiálních prvků, které si zákazník může po obdržení služby s sebou. Jsou to např. vstupenky, mapky měst atd.
- **Základní prostředí** – hlavním rozdílem mezi základním a periferním prostředím je, že to základní nemůže zákazník vlastnit. Přesto může mít základní prostředí podstatný vliv na poskytovanou službu, že ho lze považovat za součást služby [13].

2.4 NÁSTROJE ANALÝZY

2.4.1 PESTEL analýza

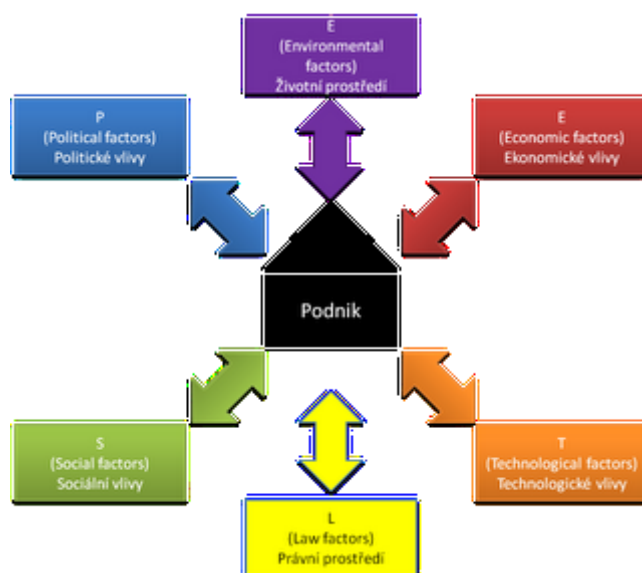
Konkurenceschopnost firem je ovlivněna také prostředím, ve kterém tyto firmy působí. Pestel (někdy také Pestle) analýza je analytická technika, která slouží k poznání okolního prostředí firmy, tzv. makroprostředí. Podstatou analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci [11].

Pestel analýza je rozšířenou verzí tradiční Pest analýzy a zahrnuje tyto faktory, které mohou ovlivňovat činnost firmy:

- **Politicko – právní faktory**, mezi které patří politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko – hospodářských seskupeních, daňová politika, atd. Vytváří tak rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.
- **Ekonomické faktory**, mezi které patří vývoj HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace. Z ekonomického prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál.
- **Sociokulturní faktory**, charakterizují faktory, jež vyplývají z přístupů, zvyků a hodnot obyvatel určité oblasti nebo země. Dělí se ještě do dvou rovin:
 - Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů, jsou kulturní hodnoty, zvyky, jazyk, příjmy, životní styl a úroveň, vzdělání aj.

- Faktory podmiňující chování organizací, u kterých je možné sledovat kulturní a sociální vlivy působící na jednání organizací.
- **Technologické faktory**, které představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, komunikační a informační technologie. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost.
- **Ekologické faktory** v sobě zahrnují zásoby přírodních zdrojů, jejich cenu, problémy související s devastací životního prostředí [5].

Obr. 2.6 Pestel analýza



Zdroj: [15]

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.

2.4.2 Dotazování

Při tvorbě strategií a pro rozhodování potřebujeme data a informace. Velmi často je musíme získat vlastními silami a realizujeme výzkum trhu. Dotazování je nejčastěji využívanou metodou primárního výzkumu. Kvalita výběru dotazovaných osob se vždy promítne do kvality výsledku dotazování, proto je vždy nutné provést výběr na co nejvyšší

odborné úrovni. Šetření se provádí v zásadě třemi způsoby, a to písemným dotazováním, kdy jsou dotazníky zasílány poštou, nebo pomocí e – mailu. Další možnosti jsou osobní dotazování, tedy rozhovor vedený mezi tazatelem a respondenty a telefonické dotazování. [2]

Dotazník je jednou z nejstarších a nejrozšířenějších technik marketingového výzkumu. Dotazník je formulář, určený k úplnému a pokud možno přesnému zaznamenávání zjišťovaných informací a je obvykle spojen s matematicko – statistickou metodou. Je také velice pružným nástrojem, neboť nabízí široké spektrum možností, jak klást otázky. Pomocí dotazníku lze získat poměrně snadno a levně odpovědi od prostorově rozptýleného vzorku respondentů. Pro respondenty jsou dotazníky výhodné zejména zajištěním jejich anonymity a poskytnutím dostatku času na promyšlenou odpověď. Úvodní otázky by měly vzbudit zájem respondenta a naopak obtížené nebo osobní otázky by měly být kladeny jako poslední, aby nedostaly respondenta do defenzivního postoje [13].

2.4.3 SWOT Analýza

SWOT analýza je užitečným nástrojem pro rekapitulaci a shrnutí všech předcházejících analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace a hlavně její silné a slabé stránky, podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí [1].

Její název je tvořen zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weakness (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí):

- *Silné stránky* jsou pozitivní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být vyspělý tým top manažerů, dobré finanční vztahy nebo distribuční kanály.
- *Slabé stránky* jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, manažeri s neodpovídajícími strategickými schopnostmi.
- *Příležitosti* jsou současné nebo budoucí podmínky prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příležitosti by neměly být

posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.

- *Hrozby* jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace [1].

Manažeři by však neměli skončit jen seznamem příležitostí a hrozeb v uvedených oblastech. Tento strukturovaný přístup by měl výrazně přispět k formulaci budoucí strategie. A zaměření se na silné stránky v kombinaci s příležitostmi.

2.4.4 Rozhovor

Jedná se o bezprostřední rozhovor výzkumníka na straně jedné, se zkoumaným člověkem nebo skupinou osob na straně druhé.

Pro naši práci jsme použili metodu standardizovaného neboli strukturovaného rozhovoru. Dále jsme rozhovor vedli s jednou osobou, jednalo se tedy o rozhovor individuální. Při dotazování bylo použito výpočetní techniky k okamžitému zaznamenání odpovědí.

3 METODIKA SBĚRU DAT

Tato část mé práce je zaměřená na popis procesů, které se vyskytují při marketingovém výzkumu.

3.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU

Přípravná fáze výzkumu zahrnuje kroky, které vedou k vytvoření vhodných předpokladů pro zahájení jeho samostatné realizace. V této etapě nejprve definuji problém a cíl výzkumu. Poté stanovím plán výzkumu a sestavím vhodný dotazník. Nakonec si určím časový harmonogram výzkumu a rozpočet.

Definování problému a stanovení cíle

Sportovní areál Skalka nabízí sortiment různorodých služeb a to jak v zimních, tak i v letních měsících. Problémem areálu Skalka je nižší využití kapacity areálu, než je jeho potenciální. Jedním z důvodů proč tomu tak je, může být nesprávně sestavený marketingový mix. Aby bylo možné zefektivnit mix a přizpůsobit jej požadavkům zákazníků, je třeba najít příčiny nízkého zájmu zákazníků.

Hlavním cílem marketingového výzkumu je zjistit současnou situaci ve Sportovním areálu Skalka a definovat jeho silné a slabé stránky. Na základě zjištěných informací se budu snažit sestavit návrh nové marketingové strategie, která by vedla nejen ke zvýšení využití kapacity areálu, ale i zvýšení spokojenosti zákazníků.

Plán výzkumu

Jako techniku sběru dat primárních údajů jsem pro mou práci zvolil osobní dotazování. Tato technika je založena na přímé komunikaci s respondentem.

Pro tuto činnost jsem vypracoval dotazník (viz. příloha), který byl vyplněn ve spolupráci mezi respondentem a tazatelem. Otázky v dotazníku jsou zaměřeny na využívání, distribuci a spokojenost zákazníků se službami. Dále pak na komunikaci areálu se zákazníky. Součástí jsou i demografické otázky jako jsou věk, či pohlaví respondentů. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, ze kterých 2 otázky jsou otevřené - volné (odpověď formuluje respondent zcela sám) a 19 je uzavřených (respondent vybírá jednu z předem

určených variant odpovědí). Z těchto uzavřených otázek je 6 otázek dichotomických (nabízejí pouze dvě možnosti odpovědi), 10 otázek je formou vícenásobného výběru a 3 otázky jsou formou hodnotící škály. Respondenti byli návštěvníci sportovního areálu Skalka. Výběrovým souborem se stalo 96 respondentů, muži a ženy věkových kategorií 15 až 26, 27 až 40, 41 až 60, 61 a více let.

Časový harmonogram činností

Jako první krok jsem musel ve spolupráci s majitelem areálu definovat problém, který se budu v práci pokoušet vyřešit a dosáhnout tak vytyčeného cíle. Na základě těchto informací jsem vypracoval plán výzkumu. Tyto činnosti probíhaly v lednu 2011. Po sestavení dotazníku (viz. Příloha č. 1) proběhlo nejdříve jeho testování na vzorku 10 respondentů. V měsících únoru a březnu pak probíhalo vlastní dotazování zákazníků areálu. V měsíci dubnu jsem zpracoval slovně i graficky získané informace a ty pak analyzoval. Na základě provedených analýz jsem na závěr navrhnul marketingovou strategii.

Rozpočet

Do rozpočtu bych zařadil náklady na cestovné, tisk a kopírování dokumentů. Výše těchto nákladů představuje zhruba 600 Kč.

Typy údajů

Při zpracování údajů jsem pracoval jak s primárními, tak i se sekundárními daty. Primární data jsem sbíral pomocí osobního dotazování formou dotazníku a rozhovoru se zástupcem areálu. Sekundární údaje jsem čerpal zejména z vnějších zdrojů, tj. odborné literatury a internetu.

3.2 REALIZAČNÍ FÁZE VÝZKUMU

V této etapě je zahrnuta samotná realizace marketingového výzkumu. Spočívá ve sběru dat a jejich následném zpracování a vyhodnocení.

Testování dotazníku

Pro ověření srozumitelnosti použitých otázek byla provedena tzv. pilotáž. Během pilotáže byl dotazník testován na vzorku respondentů (10 respondentů). Díky pilotáži jsem byl upozorněn na některé drobné nedostatky, které byly před zahájením výzkumu odstraněny.

Sběr dat a informací

Sběr dat jsem prováděl osobně v měsících únoru a březnu 2010. Dotazování proběhla v prostorách sportovního areálu Skalka v Ostravě – Porubě. Zde jsem oslovoval návštěvníky s prosbou o jeho vyplnění. Osloveno bylo přibližně 140 potencionálních respondentů, ale ne však všichni byli ochotni spolupracovat, nebo nebyli vhodní pro tento výzkum. Respondent měl možnost vyplnit dotazník sám, avšak většinou bylo jeho podmínkou vyplnění, že bude pouze odpovídat. Díky tomu jsem strávil vyplňováním spoustu času, ale zase jsem měl jistotu, že dotazník nebude znehodnocen.

Zpracování a způsob vyhodnocení dat

Po ukončení dotazování jsem provedl kontrolu jednotlivých dotazníků, abych si ověřil, zda jsou všechny řádně vyplněny. Celkově jsem nashromáždil 109 dotazníků, z nichž jsem do výzkumu zahrnul 96. Zbývajících 13 dotazníků jsem vyřadil z důvodu špatného, nebo neúplného vyplnění informací. Odpovědi jsem zpracoval a analyzoval pomocí počítačových programů ze sady Microsoft Office, a to Microsoft Excel a Microsoft Word. Pomocí těchto aplikací jsem vytvořil tabulky a grafy, které napomáhají k názorné prezentaci získaných poznatků. Získaná data jsem také zpracoval slovně.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V DANÉM SPORTOVNÍM AREÁLU

4.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít PESTEL analýzy [5].

Politicko – právní prostředí

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské Unie, což přináší řadu výhod jako volný vstup na zahraniční trh, volný pohyb pracovních sil, možnost čerpání dotací ze strukturálních fondů EU a další. Jako nevýhody, nebo omezení můžeme chápat regulace a nařízení, či kvóty např. v zemědělství, potravinářství, nebo průmyslu. Na obchodní společnosti má členství ČR v EU hlavně vliv to, že je třeba respektovat celou řadu zákonů a směrnic upravujících podnikatelské prostředí.

Současná politická situace v České republice je považována za stabilní. Na základě výsledků demokratických voleb do poslanecké sněmovny z května 2010, se vytvořila koaliční vláda ODS, TOP 09 a VV. Premiérem této vlády byl, 13. července 2010, zvolen předseda nejsilnější koaliční strany ODS, Petr Nečas. Kabinet, který si dal přídomek „vláda rozpočtové odpovědnosti“, se může opřít o silnou podporu 118 poslanců.

Politici a politické strany mají neopomenutelný vliv na podnikatelské prostředí, a to nejen díky jejich zákonodárné moci. Změny v preferencích voličů mají za důsledek střídání názorově různorodých stran ve vládě. Tyto změny probíhají většinou v určitých cyklech. A tak se stává, že se poměrně často mění např. daňová politika. V současné době je daňová politika následná:

- *Daň z příjmu* – tato daň je upravena Zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zde je pro obchodní společnosti stěžejní část druhá, *Daň z příjmu právnických osob*. Zde je upravena výše sazby daně z příjmu právnických osob, ta je ve výši 19 %.

- *Sociální pojištění* - zaměstnavatel za své zaměstnance odvádí sociální pojištění ve výši 25 % z hrubé mzdy zaměstnance. V roce 2011 však už nemůže odečítat od odvodu pojistného polovinu zúčtovaných náhrad mezd za dobu nemoci. U zaměstnanců bylo aplikováno několik změn oproti roku 2010. Zaměstnanec stále odvádí 6,5 % své hrubé mzdy na sociální pojištění, změny se však dotkly výše všeobecného vyměřovacího základu, výše minimálních a maximálních záloh.
- *Zdravotní pojištění* – výše zdravotního pojištění se dlouhodobě nemění. Pro zaměstnavatele je určena ve výši 9 % z hrubé mzdy zaměstnance. Zaměstnanec odvádí na zdravotní pojištění 4,5 % z hrubé mzdy, oproti roku 2010 se však změnila minimální a maximální měsíční záloha.
- *Daň z přidané hodnoty* – základní sazba DPH je v roce 2011 ve výši 20 % a snížena ve výši 10 %. Od příštího roku se však počítá se sjednocením sazby daně na 20 %, výjimku by dostali jen základní potraviny jako je např. chléb, mléko, brambory atd. Podobnou sazbu v EU užívá Dánsko a to ve výši 25 %. Zákon byl ke dni 1. 4. 2011 novelizován. Novela obsahuje několik ustanovení, která je Česká republika povinna podle evropské směrnice o DPH implementovat k 1. lednu 2011.
- Další důležité jsou daně z nemovitosti a silniční.

Legislativní faktory

Sportovní areál Skalka je společnost s ručením omezeným. Pro založení takovéto společnosti je zapotřebí sepsat zakladatelskou smlouvu a zapsat společnost do Obchodního rejstříku. Společnost pak musí dodržovat podmínky, které vyplývají z Obchodního zákoníku. Obchodní zákoník upravuje Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník a představuje nejvýznamnější zvláštní předpis k občanskému zákoníku. Pro areál, který poskytuje své služby ve volné přírodě jsou důležité ekologické zákony. *Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí.* Zákon vymezuje základní pojmy a stanoví základní zásady ochrany životního prostředí a povinnosti právnických a fyzických osob při ochraně a zlepšování stavu životního prostředí, za předpokladu trvale udržitelného rozvoje. *Zákon č. 244/1992 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí* je dalším důležitým pramenem. Zákon upravuje posuzování vlivů připravovaných staveb, technologií, činností, koncepcí a výrobků na životní prostředí a

určuje, které orgány státní správy tyto vlivy posuzuje. *Zákon č. 114/1992 Sb., ochrana přírody a krajiny*. Účelem tohoto zákona je přispět k udržení a obnově přírodní rovnováhy v krajině, k ochraně rozmanitostí forem života, přírodních hodnot a krás, také šetrné hospodaření s přírodními zdroji.

Ekonomické prostředí

Na ekonomické prostředí v České republice stále působí důsledky hospodářské krize, která odstartovala u nás v roce 2008. Terciární sektor služeb se navzdory nepříznivým podmínkám neustále dynamicky rozvíjí a roste. V posledních letech se tak výrazně mění struktura hospodářství jako celku. Odvětví služeb posiluje svůj podíl na tvorbě HDP na úkor tradičních odvětví, jako jsou zemědělství a průmysl.

Důležitými ekonomickými ukazateli hrajícími roli v odvětví služeb jsou HDP, nezaměstnanost, výše průměrných mezd, inflace a úrokové sazby. Méně důležité pro sportovní areál jsou měnové kurzy, neboť nemají zásadní vliv na jeho fungování a nepředpokládá se zde velký počet zahraničních návštěvníků.

HDP v roce 2009 bylo HDP oproti roku 2008 v mínusu o 4,3 %. V roce 2010 překonalo očekávání a vrátilo se zpět do kladných čísel a na konci roku byl nárůst HDP ve výši 2,2 %. Z vysokého podílu odvětví služeb na celkovém HDP plyne logicky i velký podíl zaměstnanosti ve službách na celkové zaměstnanosti v České republice.

Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji se k 28. 2. 2011 pohybovala kolem 12,34 %, což je tradičně jedno z nejvyšších čísel v České republice. Jedná se o podobnou míru nezaměstnanosti, jako byla naposled v roce 2006. Poté nezaměstnanost klesala až do roku 2008, kdy se průměr v kraji ustálil na 8,49 %. V roce 2008 však vypukla hospodářská krize, a ta zapříčinila prudký nárůst na 12,14 % v roce 2009.

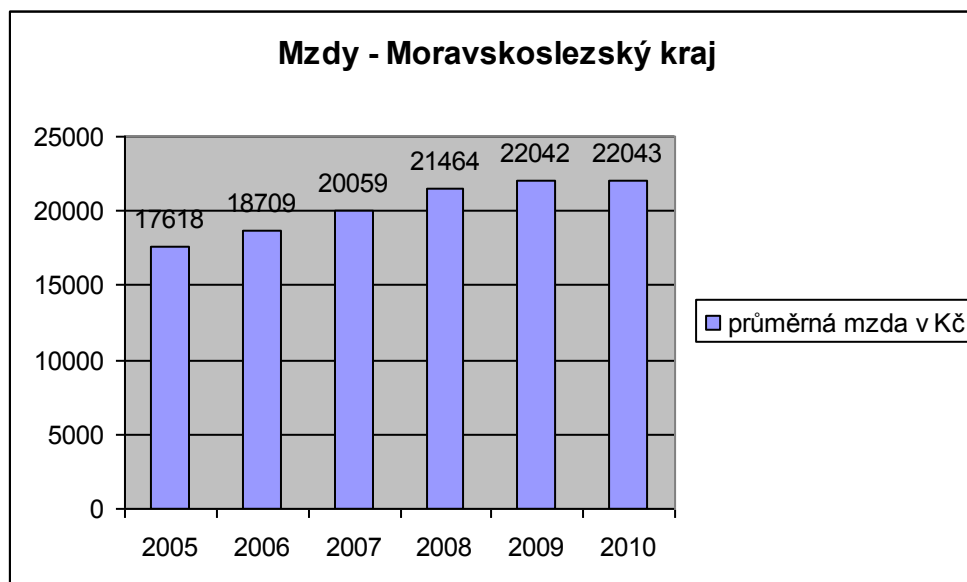
Inflace dosahovala svého maxima za posledních pět let v roce 2008. V lednu a únoru tohoto roku se dostala až na 7,5 %. Poté začala klesat a v říjnu roku 2009 byla v mínusu meziročně o 0,2 %. V současnosti se pohybuje ve výši 1,7 %, což znamená meziměsíční přírůstek o 0,1 %. Dalším důležitým ekonomickým faktorem jsou *úrokové sazby*. Ty byly v období recese úmyslně sníženy, aby motivovaly k investicím. Aktuálně se sazby pohybují mezi 1-2 %. Klesající úrokové sazby mají vliv na cenu úvěrů, které snižují. Tyto úvěry firmy potřebují k realizaci investic [16].

Všechny výše uvedené ukazatele jsou platné k 1. 3. 2011. Podnikatelské prostředí ovlivňuje pozitivně, či negativně jak v oblasti výroby, tak v oblasti služeb.

Sociokulturní faktory

Moravskoslezský kraj se nachází na severovýchodě České republiky a hraničí s Polskem a Slovenskem, což má za příčinu vliv kultur těchto zemí na kulturu v kraji. V roce 2010 zde žilo asi 1 243 220 obyvatel, což je třetí nejvyšší počet obyvatel ze všech krajů ČR. Oproti roku 2008 je však evidován úbytek o asi 7 000 obyvatel, klesá i počet nově narozených dětí v kraji. I přesto má kraj po Praze nejvyšší hustotu zalidnění, vysoce převyšující republikový průměr (130 obyvatel na km²). Metropolí je město Ostrava. Z historického hlediska je Moravskoslezský kraj spojován hlavně s těžkým průmyslem. Vlivem restrukturalizace v 90. letech vznikala poměrně vysoká nezaměstnanost, která je v kraji stále patrná. Životní úroveň však stále roste. Nepřímým ukazatelem životní úrovně může být to, že se stále staví nová obchodní a sportovní centra, lidé se stěhují do rodinných domů atd. Úroveň vzdělání obyvatel kraje je na poměrně vysoké úrovni, především díky zastoupení 4 vysokých škol, 11 vyšších odborných škol, 42 gymnázií, 101 odborných škol a 57 odborných učilišť.

Tab. 4.1 Vývoj mezd v Moravskoslezském kraji k 1. 1. 2011



Zdroj: data ČSÚ, graf vlastní zpracování

Pomocí grafu je zachycen vývoj průměrné mzdy v Moravskoslezském kraji za posledních šest let. Průměrná hrubá mzda měla v minulých letech stoupající tendenci. V roce 2010 však se tento růst zastavil, jako hlavní příčinu bych identifikoval dopady celosvětové hospodářské krize v roce 2008, která neustále ovlivňuje ekonomiku ČR.

Sport a zdravý životní styl. Tyto dvě komponenty stále více zasahují do životů obyvatel ČR. Sport se neustále vyvíjí a stejně tak se zlepšují podmínky pro sportovce, ať už v možnostech sportovního vyžití, tak v kvalitě a dostupnosti sportovní výstroje a výzbroje. V důsledku množství volného času, nedostatku pohybu v práci, neustálého stres v práci, lidé hledají stále více aktivní odpočinek při sportu. Při stále zvyšující se kupní síle obyvatelstva, je kladen důraz hlavně na kvalitu poskytovaných služeb sportovních center. V Moravskoslezském kraji má sport již dlouhou tradici. Jsou zde výborné podmínky pro vysokohorskou turistiku a zimní sporty. Do mapy kraje zasahují dva vysokohorské masivy, na severu to je Hrubý Jeseník s nejvyšší horou Pradědem (1491 m). Na jihovýchodním konci se zvedají Moravskoslezské Beskydy, kde je nejvyšším bodem Lysá hora (1323 m). V Ostravě také působí mužstva hrající nejvyšší soutěže v nejrůznějších sportech.

Technologické prostředí

Neustálý vývoj nových technologií a poznatků má na fungování sportovních center nezanedbatelný vliv. Jen s moderní technologií je možno vytvořit konkurenceschopné podmínky pro návštěvníky. Jedním z aspektů tohoto jevu, který sportovní areál ohrožuje, je velká finanční náročnost. Sportovní lyžařský areál dnes již nemůže fungovat bez technického zasněžování, nebo profesionální úpravy sjezdovky rolbou. Areálů, které nenabízí lyžování za umělého osvětlení, je dnes už také málo. Tyto služby bere zákazník jako samozřejmost, pro provozovatele však znamenají nemalé finanční prostředky na jejich zakoupení, provoz, údržbu a také obsluhu.

Inovace však taky doprovází požadavky na neustálé vzdělávání zaměstnanců. Je třeba sledovat trendy v oblasti služeb, na které je areál zaměřený a nabízet nové moderní služby. Ty ve sportovním areálu vyžadují školené instruktory. Zvládnutí práce s PC a nejnovějšími software programy, je potřebné na pozici prodeje. Technické znalosti a dovednosti zase vyžadují inovace například v oblasti úpravy sjezdovky a údržby technických zařízení jako jsou vleky, sněžná děla atd.

Jako samostatnou kategorii bych viděl důležitost informačních a komunikačních technologií. Zde je třeba zmínit nárůst vlivu internetu. S rostoucí rolí internetu v obchodním styku roste i počet domácností, které mají k němu přístup. V dnešní době slouží nejen k získávání informací, kdy se potencionální zákazníci informují o nabídce služeb, ale i přímo k nákupu produktů a služeb. Správné využití možností, které internet nabízí, nepochybně vytvoří konkurenční výhodu. Naopak podcenění jeho vlivu může mít velmi neblahé důsledky na chod sportovního areálu. Pro šíření informací o nabídce služeb, sněhových podmínkách atd. se také nabízí využití jednoduchých aplikací pro mobilní telefony, které také stále větší míře využívají internetu.

Ekologické prostředí

V této části musíme dbát na ekologickou stránku provozování sportovního areálu. V posledních letech, zejména po vstupu ČR do Evropské Unie, začala podnikatelské prostředí čím dál více ovlivňovat environmentální politika, ochrana životního prostředí a ekologie. V souladu s touto politikou musí firmy dodržovat celou řadu nařízení týkajících se ochrany životního prostředí.

Sportovní areál Skalka byl vybudován na území bývalého skokanského můstku, proto jeho vybudování neznamenal velký zásah do krajiny. Zásahem do přirozeného prostředí je však technické zasněžování, které výrazně prodlužuje období provozu sjezdovky a vylepšuje ekonomickou bilanci provozovatele a zároveň umožňuje i kvalitnější úpravu povrchu sněhové pokrývky. Technický sníh má ve srovnání s přírodním sněhem odlišné fyzikální vlastnosti, lepší pro úpravu a kvalitu lyžování. Šířka sjezdovky má vliv na přirozené odtávání sněhu. Mezi stinnými okraji a více osluněnými okraji sjezdovky je až 3 týdenní rozdíl v odtávání sněhové pokrývky, což má vliv na délku vegetační doby rostlin. To může v horizontu mnoha let snížit vitalitu některých rostlinných druhů natolik, že začnou ustupovat, čímž se může objevit nebezpečí eroze půdy. Významné je i řádné posouzení vydatnosti příslušného vodního zdroje pro zavedení technologie zasněžování a péče o dobře koncipované, včas realizované a trvale udržitelné příčné odvodnění. Problémem je i používání chemických a biologických látek pro výrobu sněhu (např. bílkovinné přísady typu Snomax), či hluková zátěž při provozu zasněžovacích děl.

4.2 CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍHO AREÁLU, ROZHOVOR

Rozhovor byl veden se zástupcem areálu panem Mgr. Pavlem Šulákem. Pan Šulák vystudoval Fakultu tělesné kultury na Univerzitě Palackého v Olomouci. Ve Sportovním areálu Skalka má na starost služby lyžařské školy a také podíl na celkovém chodu areálu.

Sportovní areál Skalka se nachází v Ostravě na okraji městské části Poruba, v blízkosti letního koupaliště na trase mezi Ostravou a Vřesinou. Tento areál již dříve sloužil lyžařům, avšak skokanům na lyžích. Po ukončení provozu skokanského můstku areál zarůstal a chátral. Opuštěný a zdevastovaný byl zakoupen roku 2003 firmou UNMAR s.r.o. Po nemalých investicích byl do provozu areál opět uveden v lednu roku 2004. V současné době areál nabízí lyžování na dvou sjezdovkách o délce 300 metrů přímo v Ostravě, které jsou uměle osvětleny a za příznivého počasí zasněžovány technickým sněhem. Dle pana Šuláka je dlouhodobě nejvyšší návštěvnost sjezdovek je o víkendech. V pracovních dnech je nejvyšší návštěvnost v čase mezi 16 – 18 hodinou. Pro začínající lyžaře je zde i dětská sjezdovka s vlastním vlekem a také lyžařská škola. V letních měsících je v areálu nachystána sjezdová trať s umělými překážkami pro cyklisty, tzv. Bike zóna, kde se cyklisté i s kolem mohou nechat vytáhnout vlekem na začátek trati. Jediná podmínka je minimální počet čtyř zájemců o vyvezení. Dále je zde půjčovna motorových čtyřkolek. Zákazník si kromě čtyřkolky půjčí bezpečnostní přilbu a ochranné brýle a může se projet na připravené trati. Pro děti jsou v areálu prolézačky a houpačka. Celoročně je v provozu místní nekuřácká restaurace, která také nabízí pořádání rodinných či firemních akcí a oslav. Dále je zde bistro a bar. Zákazníkům je také k dispozici síť wi-fi.

4.3 ANALÝZA KONKURENCE

Z širšího hlediska za konkurenty Sportovního areálu Skalka považují všechny druhy sportovních areálů, komplexů, center, zařízení poskytující služby spojené se sportovními aktivitami, a to nejen pro výkonnostní sportovce, ale i pro širokou veřejnost. Těchto konkurentů je na trhu mnoho, ale trh jistě není stále úplně nasycen, tudíž může a zřejmě i bude jich stále přibývat. Služby, které nabízejí, jsou pro areál Skalka nebezpečné, když se stávají pro zákazníka přitažlivější. Pokud jde o cenu a kvalitu, nebo třeba kvalitu doprovodných služeb. Je tedy důležité odlišit produkt od ostatních a přilákat tak více nových zákazníků. Mezi přímé konkurenty patří všechny lyžařské areály v okolí Ostravy tj.

v Beskydech a Jeseníkách. Z užšího hlediska považuji za přímé konkurenty pouze ty areály, které nabízí svým zákazníkům příměstské lyžování u Ostravy. Na místním trhu jsou areály nabízející stejné, nebo podobné služby pouze dva. Kromě Sportovního areálu Skalka, je to Ski areál Vaňkův kopec. Tyto areály si vzájemně přímo konkurují a bojují mezi sebou o potenciální zákazníky. Areály o ně můžou bojovat prostřednictvím ceny, nebo se spíše snažit oslovit svou originalitou, kvalitou, či rozmanitostí služeb.

Náklady na vstup na tento trh jsou velmi vysoké, projevuje se zde ekologická náročnost a svou roli zde hraje také vhodnost přírodního terénu. V důsledku těchto uvedených faktorů je trh již zřejmě nasycen, a tudíž nehrozí vstup potenciálních konkurentů, kteří by firmu ohrožovali.

Ski areál Vaňkův kopec

Ski areál Vaňkův kopec se nachází v obci Horní Lhota, místní části – Zátíší, ve výšce 404 m n .m., cca 2 km od silnice I. Třída č. 11 mezi Ostravou a Opavou. K dispozici je parkoviště, které je vzdálené asi 150 metrů a nabízí kapacitu 200 aut. 600 metrů od areálu se nachází zastávka tramvaje č. 5 MHD Ostrava. V tomto areálu se nachází 3 sjezdovky, dětská sjezdovka s vlekem a Snowboard park. Všechny tyto sjezdovky jsou vybaveny technickým zasněžováním a umělým osvětlením. K dispozici jsou i služby půjčovny vybavení a lyžařské školy. Během sezóny jsou zde pořádány doprovodné akce, jako lyžování s rádiem Čas, lyžařské závody apod. V letních měsících nabízí areál moderní služby jako je Zorbing, Mountainboard, horské koloběžky, lanové centrum, travní lyže, dětské čtyřkolky a jiné. Konají se zde také závody na travních lyžích. Pro občerstvení se v areálu nachází bistro, které nabízí běžný sortiment teplých a studených nápojů a rychlého občerstvení. O současné nabídce služeb a akcí, sněhových podmínkách, provozní době atd., se zákazníci mohou informovat na webových stránkách www.vankuvkopec.cz. Tyto stránky nabízí dvě verze webu a to zimní a letní, jsou přehledné a pravidelně aktualizované.

Tabulka 4.2 Srovnání cen jízdného

Sportovní areál Skalka		Ski areál Vaňkův kopec	
Druh jízdného	Cena v Kč	Druh jízdného	Cena v Kč
1 hodina	110,-	2 hodiny denní/večerní	250,-/260,-
2 hodiny	180,-	3 hodiny denní/večerní	260,-/270,-
3 hodiny	240,-	4 hodiny denní/večerní	270,-/280,-
		5 hodin denní	300,-
od 9 ⁰⁰ do 14 ⁰⁰ hod	300,-	Celodenní do 16:00 hod.	350,-
od 16 ⁰⁰ do 22 ⁰⁰ hod	300,-	Celovečerní 16:00 - 22:00hod(21:00)	310,-
6 jízd (za 1 jízdu)	95,- (16,-)	8 jízd denní/večerní (za 1 jízdu)	220,-/250,- (28,-/32,-)
12 jízd (za 1 jízdu)	170,- (15,-)	20 jízd denní/večerní (za 1 jízdu)	370,-/390,- (19,-/20,-)

Zdroj: vlastní zpracování

Základní ceny jízdného se v areálech liší, to jsem se pokusil přiblížit v tabulce 4.2. Celkově jsou ceny za jízdné v areálu Skalka nižší než u Vaňkova kopce a to u všech druhů jízdného, tj. hodinové, půldenní a bodové. U bodového jsem také propočtl náklady na jednu jízdu, kde mi vyšlo, že jedna jízda na Skalce je skoro dvakrát levnější než na Vaňkově kopci. Navíce v areálu Vaňkův kopec jsou ceny ještě rozděleny na denní a večerní, které jsou oproti denním dražší. Areál Skalka nabízí na rozdíl od Vaňkova kopce možnost zakoupení jízdného na jednu hodinu. To je jistě vhodná možnost pro méně náročné lyžaře. Cena za hodinové jízdné je také velmi příznivá.

Oproti Sportovnímu areálu Skalka se snaží Ski areál Vaňkův kopec nalákat zákazníky na rozmanité služby, nárazové akce pro lyžaře a svůj areál umí využít dobře i v letních měsících, kdy se v areálu provozuje Zorbing, letní lyžování, koloběžky atd. Sportovní areál Skalka významně těží ze své polohy a dopravní dostupnosti a svého potenciálu využívá hlavně v zimních měsících. Provoz v letních měsících je značně omezen. V současné době je pro sportovní areál skalka nejdůležitějším zdrojem příjmů zimní provoz sjezdovky. Z tohoto pohledu neexistují substituty, které by mohly tuto službu plnohodnotně nahradit. Je tedy třeba se hlavně zaměřit na kvalitu poskytovaných služeb za přiměřenou cenu.

4.4 SWOT ANALÝZA

Tab. 4.3 SWOT analýza areálu Skalka

S – silné stránky	W – slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • dobrá poloha areálu • vytvořená skupina stálých a opakovaných zákazníků • dobrá dopravní dostupnost • dobré zázemí – vlastní restaurace, bufet • otevřená síť wi-fi 	<ul style="list-style-type: none"> • marketingová komunikace areálu – chybí systém integrované marketingové komunikace • neznalost nabídky v průběhu léta • úroveň služeb v areálu • nízká kvalita www stránek • neexistující slevy pro studenty • velká závislost na počasí • značení příjezdové cesty • kvalita snowparku
O - příležitosti	T – hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • oslovení nových cílových skupin – obyvatel a návštěvníků Ostravy • zapojení se do systému destinačního managementu Turistické oblasti Ostravsko • spolupráce s dalšími subjekty cestovního ruchu • využití slabých stránek konkurence • rostoucí zájem o sport a pohybové aktivity u veřejnosti • zvyšující se podíl sektoru služeb na celkovém HDP • zlepšení image a goodwill firmy (směrem k širšímu okolí) • outsourcing IT služeb • velký potenciál do budoucna – posílení loajality 	<ul style="list-style-type: none"> • kupní síla obyvatelstva ve vazbě na vývoj nezaměstnanosti – řada obyvatel stále pociťuje důsledky krize a nemá dostatek prostředků na trávení volného času • aktivity konkurence • preference jiných typů volnočasových aktivit ze strany návštěvníků, a to jak stávajících, tak potenciálních • tržní bariéry – např. zvýšení daní • zvýšení nákladů z důvodu používání nemoderních technologií

Silné stránky

Jistě nejsilnější stránkou areálu, na které se dá stavět je umístění areálu v rámci města Ostravy a také jeho výborná dostupnost nejen automobilem, ale i tramvají MHD. Jen to však nemůže zaručit zvýšení počtu zákazníků. Ale určitě tyto faktory přispěly k vybudování skupiny stálých zákazníků. Silnou stránkou je i vlastnictví restaurace a bufetu s výhledem na sjezdovku. Oproti konkurenci jsem však u areálu neidentifikoval více konkurenčních výhod, nebo silných stránek.

Slabé stránky

Určování slabých stránek nebylo tak složité. Největší slabinou areálu bych viděl to, že u areálu skoro úplně chybí systém integrované marketingové komunikace. Přitom by měl být hlavní úkol oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků a ty současně informovat a přesvědčit k další návštěvě. S tímto problémem jistě souvisí i špatná kvalita webových stránek areálu. Oproti konkurenci se zde nedá dozvědět příliš aktuálních informací. Dále pak nedělá dobrou vizitku areálu značení příjezdové cesty, kde o existenci areálu informuje jedna polorozpadlá cedula. Cesta od zastávky MHD do areálu není pak značená vůbec. Areál by také měl obohatit svou nabídku služeb, aby nebyl tak závislý na počasí a mohl být pro zákazníky vhodným místem k odpočinku i při nepříznivém počasí. A také by se více mohl zaměřit na klíčovou skupinu zákazníků, tj. 15 – 26 let.

Příležitosti

Mezi příležitostmi, které by mohl areál využít vidím jako hlavní ty, že je zde stále velký potenciál pro změny a pro rozvoj. Areál pak může pracovat na posílení loajality současných zákazníků a motivovat je k opakovaným návštěvám i mimo lyžařskou sezonu, a také oslovit nové cílové skupiny, nejen mezi obyvateli Ostravy. Areál by se také mohl zapojit do systému destinačního managementu Turistické oblasti Ostravsko a spolupracovat s dalšími subjekty cestovního ruchu. Obecně areálu v jeho snažení přeje fakt, že se stále zvyšuje zájem o sport a pohybové aktivity u široké veřejnosti nebo to, že se zvyšuje podíl sektoru služeb na celkovém HDP. Pro zpracování kvalitních webových stránek, které by poskytly důležité informace nejen současným, ale i potenciálním zákazníkům by areál mohl využít outsourcingu IT služeb.

Hrozby

Jistou hrozbou pro areál je kupní síla obyvatelstva na Ostravsku ve vazbě na vývoj nezaměstnanosti. Velký počet obyvatel tohoto kraje stále pociťuje důsledky krize a nemá tak dostatek prostředků na trávení volného času. S tím také souvisí to, že lidé můžou vyhledávat jiné typy volnočasových aktivit, které budou pro ně např. levnější. Pokud by management areálu neinvestoval a nerozšířil nabídku služeb, byla by zde i hrozba odchodu současných zákazníků ke konkurenci. Z důvodu používání nemoderních technologií by zase mohlo dojít ke zvyšování nákladů a dalšímu prohlubování nekonkurenceschopnosti.

4.5 ZÁKAZNÍCI, DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Produktem Sportovního areálu Skalka jsou služby. Tyto služby jsou specifické tím, že jsou kupovány a spotřebovávány současně. V této kapitole se zaměřil na zákazníky areálu. Výzkumné šetření bylo prováděno v zimních měsících a je tedy zaměřeno na zimní provoz Sportovního areálu Skalka. Za zákazníky můžeme tedy považovat ty, kdo si koupí jízdné na vlek, využívá služeb lyžařské školy, nebo navštíví místní restauraci. U zákazníků restaurace nezáleží, zda se jedná o lyžaře či ne. Ve svém marketingovém šetření jsem se zaměřil na analýzu a názory zákazníků Sportovního areálu Skalka, především na využívání služeb a spokojenost s nimi. Pro potřeby mé práce jsem provedl dotazníkové šetření, jehož se zúčastnilo 96 respondentů. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, ze kterých 2 otázky jsou otevřené - volné (odpověď formuluje respondent zcela sám) a 19 je uzavřených (respondent vybírá jednu z předem určených variant odpovědi). Z těchto uzavřených otázek je 6 otázek dichotomických (nabízejí pouze dvě možnosti odpovědi), 10 otázek je formou vícenásobného výběru a 3 otázky jsou formou hodnotící škály.

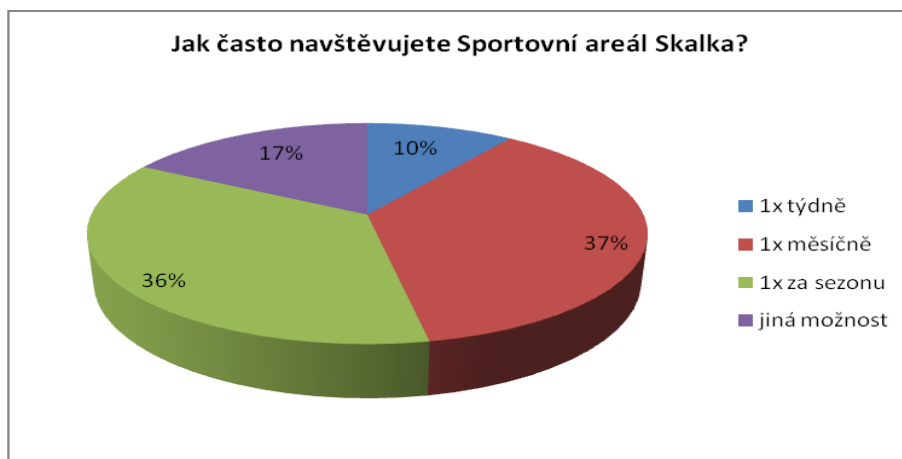
Jednotlivé odpovědi respondentů jsem vyhodnotil, případně zhotovil graf:

1. Jak často navštěvujete sportovní areál Skalka za účelem provozování zimních sportů? (1x týdně, 1x měsíčně, 1x za sezonu, jiná možnost)

Jako první otázku jsem zvolil dotaz na četnost navštěvování areálu za účelem provozování zimních sportů. Touto otázkou jsem chtěl zjistit, zda má areál v současné době stálou klientelu, nebo jej zákazníci navštěvují spíše náhodně. Z výzkumu vyplynulo, že 10 % respondentů navštěvuje areál v průměru 1x týdně. Přítomnost stálých zákazníků je jistě silnou

stránkou areálu. Názory těchto respondentů jsou pro výzkum důležité, neboť se jedná o stálé návštěvníky, o které by areál jistě nerad přišel. Nevýhodou pro výzkum bude jejich pozitivní přístup k hodnocení současného stavu areálu. 37 % respondentů uvedlo, že areál navštěvují 1x měsíčně. I tuto odpověď hodnotím jako silnou stránku, neboť tito zákazníci se i přes nabídku konkurence vracejí do areálu Skalka. Jestliže navštěvují i jiné podobné areály, mohou porovnávat kvalitu služeb a přijít i s novými nápady. Jejich názorům bych tak kladl velkou pozornost. 36 % respondentů navštěvují areál pouze 1x za sezonu. Může se jednat o příležitostné lyžaře, lyžaře kteří nevyužívají příměstského lyžování, nebo zákazníky, kteří nejsou s nabídkou, nebo kvalitou služeb areálu spokojeni. Zbýlých 17 % respondentů bylo na Skalce úplně poprvé, nebo nenavštěvují areál v žádných pravidelných intervalech (viz. graf 4.2).

Graf 4.2 Četnost návštěv areálu



2. Navštěvujete i jiné, podobné sportovní areály v blízkém okolí Ostravy? (ano x ne)

Pomocí této otázky jsem chtěl zjistit, zda respondenti navštěvují i jiné sportovní areály nabízející podobné služby jako Sportovní areál Skalka. Respondenti navštěvující i jiné areály mají možnost srovnání. To je důležité pro správné hodnocení služeb areálu Skalka. V případě kladné odpovědi měl respondent možnost uvést který, nebo které to jsou. Díky tomu jsem získal přehled o nejbližších konkurentech areálu. 62 % respondentů uvedlo, že navštěvuje i jiné areály. V naprosté většině to byl Ski areál Vaňkův kopec, v několika případech to byl HEIpark Tošovice. Zbývajících 38 % respondentů uvedlo, že jiné podobné areály nenavštěvuje.

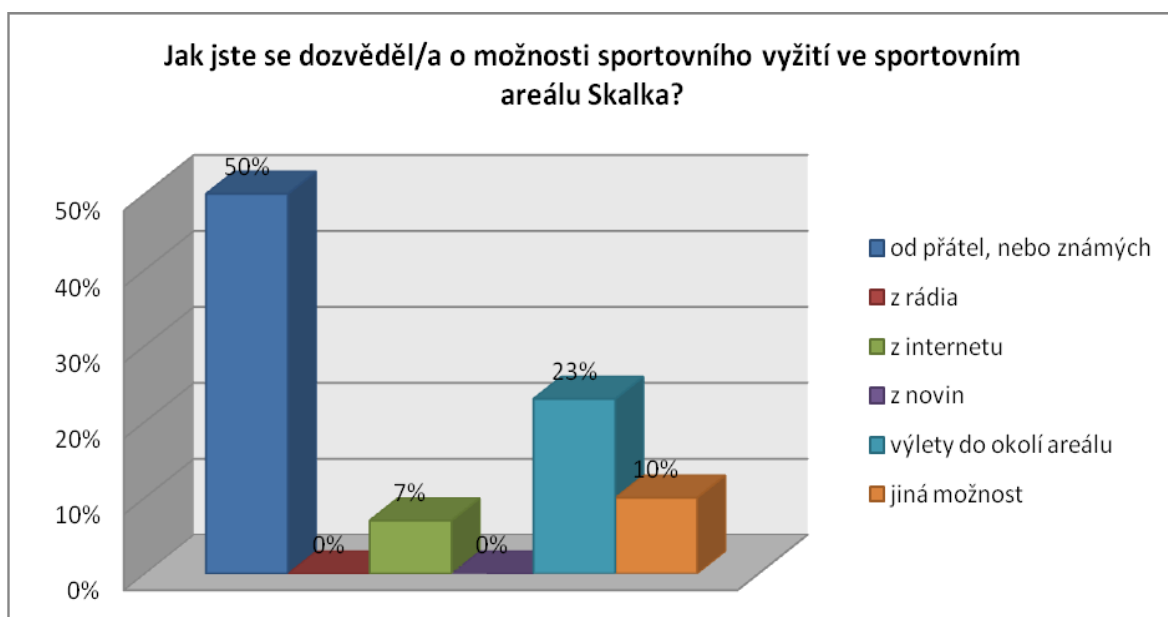
3. Proč jste se dnes rozhodl/a pro navštívení sportovního areálu Skalka? (otevřená otázka)

Důvody návštěvy právě areálu Skalka na úkor konkurence jistě vypovídá o silných stránkách areálu. Jednoznačně nejvíce se objevující odpovědí byla vzdálenost areálu od bydliště respondenta. Mezi dalšími odpověďmi se objevovala např. cena vleku (oproti konkurenci nabídka jízdného na 1 h), slevy na jízdné (ke konci lyžařské sezóny provozovatel umístil na slevový internetový server nabídku celodenního lyžování za cenu dvouhodinového).

4. Jak jste se dozvěděl/a o možnosti sportovního vyžití ve sportovním areálu Skalka? (od přátel, z rádia, z internetu, z novin, výlety do okolí areálu, jiná možnost)

Otázka číslo čtyři je zaměřena na komunikaci areálu s potenciálními zákazníky. Touto otázkou jsem chtěl zjistit, zda - li vyvíjené aktivity v oblasti komunikace oslovují cílové zákazníky. Tato otázka ukázala na velmi nízké využití komunikačních médií pro propagaci areálu. 50 % dotazovaných uvedlo, že o samotné existenci areálu ví od svých přátel, nebo známých. 23 % přišlo na existenci při výletech do okolí areálu, k tomu jistě přispívá to, že uprostřed sjezdovky vede oblíbená žlutá turistická značka KČT, která vede ze zastávky MHD Vřesinská do části Klimkovice zvané Mexiko. 10 % dotazovaných uvedlo odpověď „jiná možnost“, ve valné většině se jednalo o znalost existence areálu už z minulosti, kdy byl v areálu skokanský můstek. Pouze 7 % dotazovaných pak uvedlo, že o existenci vědí z internetu, což je určitě v dnešní době málo (viz graf 4.3). Navíc areál nevyužívá, nebo neoslovil potenciální zákazníky pomocí žádného dalšího komunikačního kanálu.

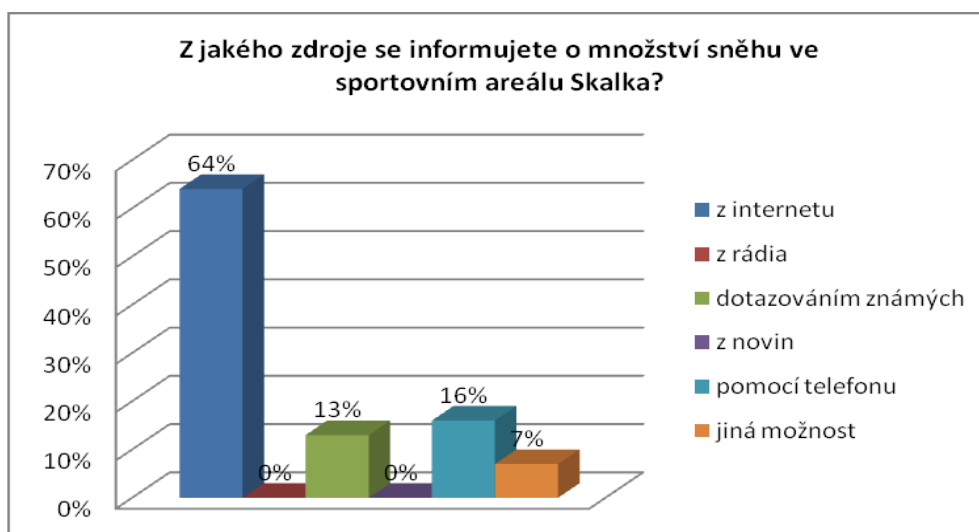
Graf 4.3 Jakým způsobem se zákazníci dozvídají o areálu



5. Z jakého zdroje se informujete o množství sněhu ve sportovním areálu Skalka? (z internetu, z rádia, z novin, pomocí telefonu, dotazování známých, jiná možnost)

Co se týče komunikace se zákazníky, je na tom areál lépe u zákazníků, kteří už areál znají a chtějí zjistit informace o sněhových podmínkách na sjezdovce. Tito zákazníci již vyhledávají webové stránky areálu a informují se zde. Jak je patrné z grafu 4.4, takto zjišťuje 64 % dotazovaných. Z toho jasně vyplývá, že internet je stále důležitějším informačním kanálem pro zákazníky. 16 % respondentů se informuje pomocí telefonního kontaktu, 13 % se informuje od známých a 7 % uvedlo „jiná možnost“, což ve většině případů znamenalo, že se informují osobní návštěvou areálu. Že by o sněhových podmínkách věděl z rádia, nebo novin neuvedl ani jeden respondent.

Graf 4.4 Využití informačních zdrojů

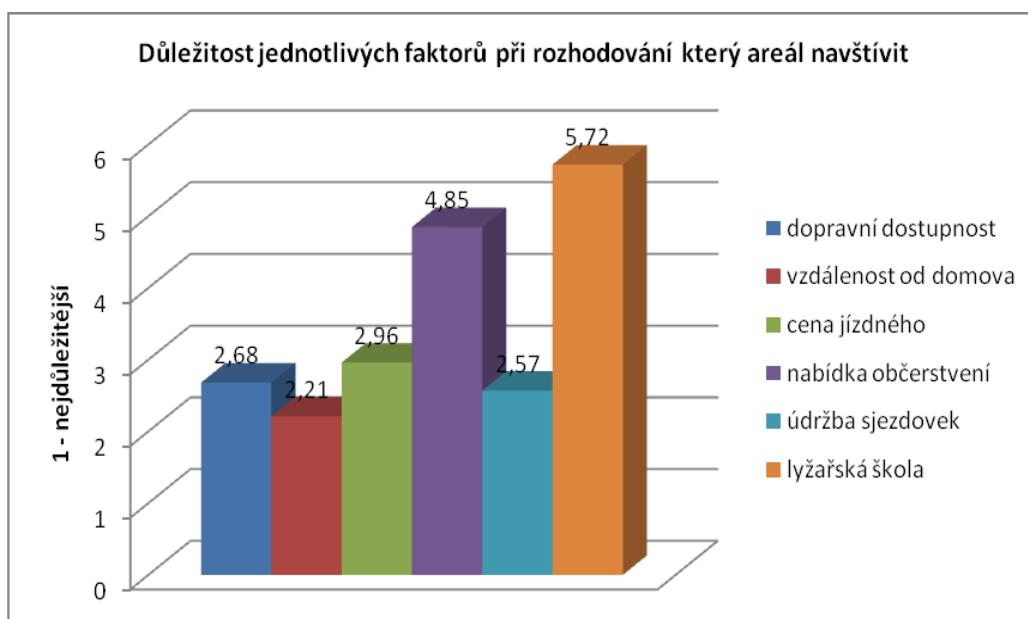


6. Seřad'te faktory, které považujete za důležité při rozhodování, který sportovní areál navštívit. (dopravní dostupnost, vzdálenost od domova, cena jízdného, nabídka občerstvovacích služeb, kvalita údržby sjezdovky, nabídka služeb lyžařské školy; 1 – nejdůležitější, 6 – nejméně důležitý)

Při výběru sportovního areálu, který potenciální zákazník navštíví, hrají roli různé faktory. V dotazníku jsem se pokusil tyto faktory odhadnout a nechal respondenty seřadit je podle důležitosti. Hodnocena byla dopravní dostupnost, vzdálenost od domova, cena jízdného, nabídka občerstvovacích služeb, kvality údržby sjezdovky, nabídka služeb lyžařské školy.

Jak je patrné z grafu 4.5, nejméně důležitá pro oslovené zákazníky je podle předpokladu přítomnost lyžařské školy v areálu. Toto jsem očekával, neboť největší část zákazníků jsou mladí lidé, kteří už tyto služby nepotřebují. Druhý nejméně důležitý faktor je nabídka stravovacích služeb. To jistě souvisí s tím, že se areál nachází blízko domovů zákazníků. U podobných areálů v horách by tomu bylo jistě jinak. Naopak nejdůležitější pro zákazníky areálu Skalka je vzdálenost tohoto areálu od domova, což je v současné době jeho nejsilnější stránkou. Z největší městské části Poruby, je to do areálu jen několik zastávek tramvají MHD. Další v pořadí skončila kvalita údržby sjezdovek a dopravní dostupnost a až za těmito faktory je cena jízdného. Z toho je patrné, že lidé dají přednost upravené sjezdovce za vyšší cenu, než by tomu bylo naopak.

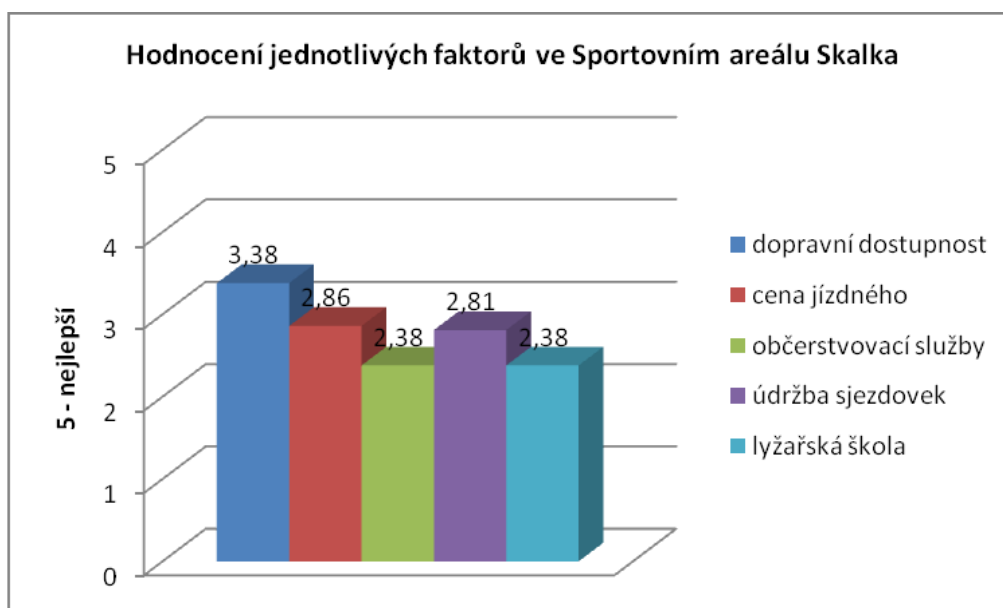
Graf 4.5 Důležitost faktorů při rozhodování který areál navštívit



7. Jak jste s jednotlivými faktory spokojen/a ve sportovním areálu Skalka? (hodnocení: 5 – nejlepší, 1 – nejhorší)

Tato otázka volně navazuje na předchozí. Výzkumným šetřením bylo zjišťováno, jak jsou respondenti spokojeni s vybranými faktory ve Sportovním areálu Skalka. Nejspokojenější jsou zákazníci s dopravní dostupností s průměrným hodnocením 3,4. Areál je dostupný autem, tramvají městské hromadné dopravy, popř. i pěšky. Dotazovaní zákazníci jsou na druhém místě spokojeni s cenou jízdného s průměrným hodnocením 2,9. Areál nabízí různé možnosti časových, bodových i sezónních jízenek. Ta bude zřejmě další silnou stránkou oproti ostatním areálům. Další v pořadí je údržba sjezdovek s průměrným hodnocením 2,81, poté následuje nabídka služeb lyžařské školy s průměrným hodnocením 2,4 a nakonec nabídka občerstvovacích služeb s průměrným hodnocením 2,3.

Graf 4.6 Hodnocení faktorů



Následujících několik otázek je zaměřeno na využívání služeb a spokojenost s nimi:

8. Využíváte nabídky večerního lyžování v tomto areálu? (ano x ne)

Tato otázka je pouze zaměřena na to, zda respondenti využívají tuto službu. Večerní lyžování má oproti dennímu vyšší náklady na energie. To se však nijak neprojevuje v ceně jízdného oproti jízdnému za denního světla. Upozorňuji, že výzkumné šetření bylo prováděno pouze v denních hodinách. Tato služba by měla mít dle mého v příměstském lyžování důležitou roli. Vzhledem k omezeným časovým možnostem pracujících se mi večerní lyžování jeví jako dobrá možnost pro lyžování během pracovního týdne. To potvrzuje i výzkumné šetření. Skoro polovina, 47 % dotazovaných zákazníků večerního lyžování doopravdy využívá.

9. Navštívil/a jste restauraci v objektu lyžařského areálu Skalka? (ano x ne)

Na tuto otázku byly opět pouze dvě odpovědi ano a ne. Cílem je zjistit, zda respondenti navštěvují místní restauraci. Na tuto otázku odpovědělo pouze 34 % respondentů že ano, a 66 % že nenavštívilo. Je jasné, že pokud zákazník přijede lyžovat na krátkou dobu, tak nemusí mít potřebu navštěvovat restauraci. Přesto 34 % je málo a je třeba zvážit, jak zákazníky motivovat k její návštěvě.

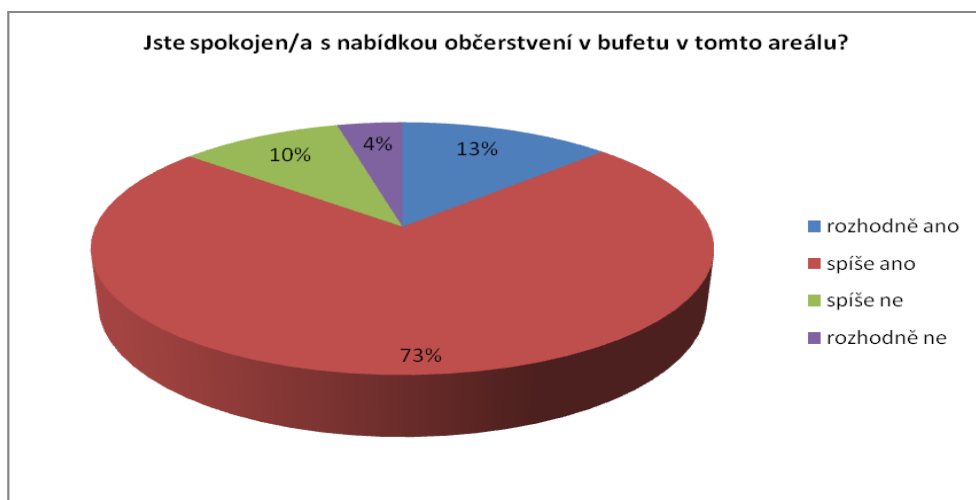
10. Pokud ano, motivovala Vás nabídka poskytovaných služeb k opětovnému navštívení? (ano x ne, při této odpovědi uvést s čím byl respondent nejvíce nespokojen: sortiment podávaných jídel, sortiment nabízených nápojů, kvalita podávaných jídel, kvalita nabízených nápojů, kvalita obsluhy)

Cílem této otázky bylo zjistit, zda návštěva restaurace motivuje zákazníky k další návštěvě. Pokud ano, může být restaurace cílem návštěvy areálu i v období, kdy nejsou vhodné podmínky pro využití ostatních služeb. Pokud ne, byli respondenti dále tázáni zda byli nespokojeni s nabídkou, či kvalitou nabízených služeb. 56 % návštěvníků restaurace odpovědělo, že je návštěva motivovala k další. Zbývajících 44 % uvedlo, že je nemotivovala a jako důvod ve většině případů uvedli nabízený sortiment a kvalita pokrmů. Vedoucí restaurace by se jistě měl nad tímto problémem zamyslet a provést opatření v oblasti nabízených pokrmů tak, aby návštěva restaurace mohla být jednoznačným cílem návštěvy areálu.

11. Jste spokojen/a s nabídkou občerstvení v bufetu v tomto areálu? (rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne)

Druhým zařízením nabízející občerstvení je místní bufet Skalka. Toto zařízení je určeno pro zákazníky - lyžaře, ať se jedná o použité vybavení k pohodlnému sezení v lyžařské výstroji, tak i nabízený sortiment. Nabídka je zaměřena pouze na teplé a studené nápoje, cukrovinky a v zimních měsících je zde nabízena polévka a klobása. S touto nabídkou je rozhodně spokojeno 13 % dotazovaných, spíše ano je spokojeno 73 %. Naopak rozhodně nespokojeno je pouze 4 % dotazovaných a spíše ne je 10 % (viz. graf 4.8).

Graf 4.8 Spokojenost s nabídkou občerstvení

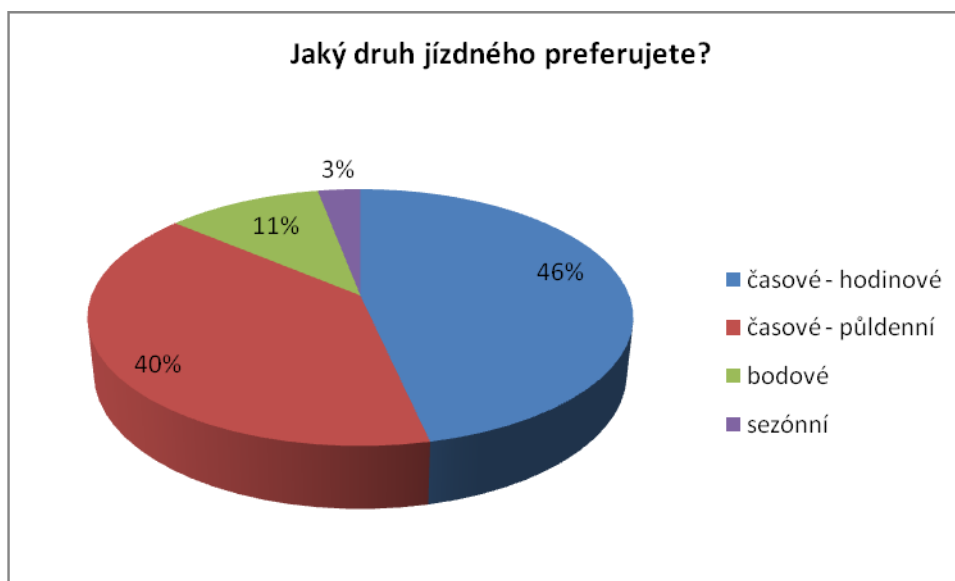


Nabídku bufetu bych teda hodnotil pozitivně a primárně není třeba do nabídky nějak zasahovat.

12. Jaký druh jízdného preferujete? (časové – hodinové, časové – půldenní, bodové, sezónní)

Respondenti byli také dotazováni na preference při kupování jízdného na lyžařský vlek. Cílem bylo zjistit, které z nabízených druhů jízdného jsou pro zákazníky nejzajímavějšími. Ty méně zajímavé by pak bylo možno cenově zvýhodnit, nebo vytvořit nějakou speciální nabídku. 47 % respondentů při nákupu jízdného preferuje hodinové časové jízdné. To znamená, že upřednostňují pouze krátkodobou návštěvu areálu. 40 % respondentů uvedlo, že nakupují půldenní časové jízdné. Tyto návštěvníky je třeba motivovat k širšímu využití služeb areálu. Pouze 11 % dotazovaných respondentů preferuje při nákupu bodové jízdné a 3 % sezónní (viz. graf 4.9). Získání stálých zákazníků areálu je jedním z cílů tohoto výzkumu. Proto by měla být vymyšlena strategie pro motivování nákupu jízdného na celou lyžařskou sezónu.

Graf 4.9 Preference jízdného na vleku



13. Využil/a by jste, nebo víte o někom kdo by chtěl využít nabídky půjčovny lyžařského vybavení ve sportovním areálu Skalka? (ano x ne)

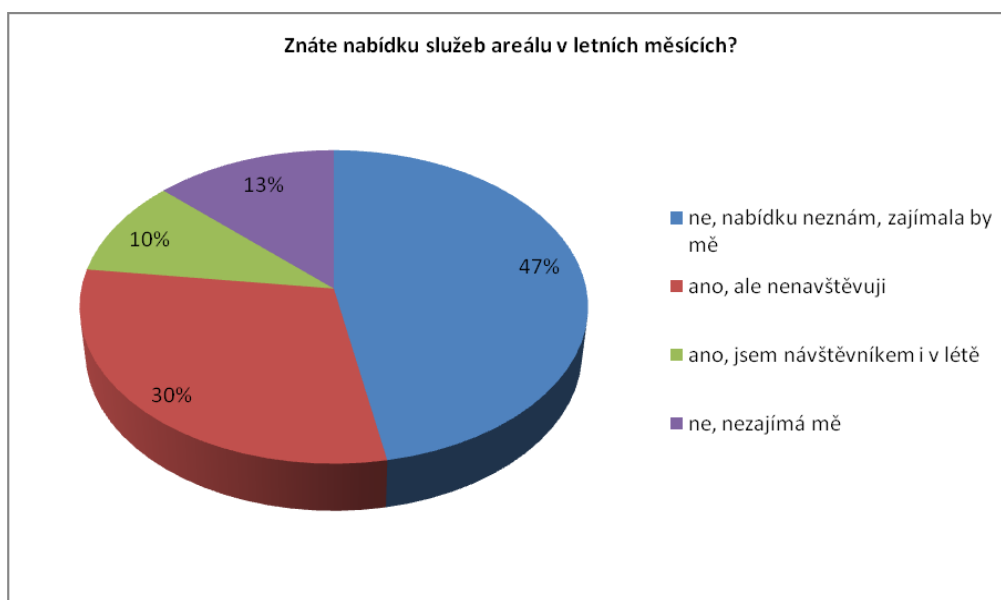
Jako vážný nedostatek vidím, že areál nenabízí možnost vypůjčení lyžařského vybavení. Tento areál by mohl sloužit začínajícím lyžařům, kteří nevlastní vybavení, nebo

náhodným návštěvníkům města Ostravy. Proto jsem se v dotazníku chtěl dozvědět, zdali oslovení návštěvníci využili, nebo by věděli o někom kdo by využil půjčovny v areálu. 62 % dotazovaných odpovědělo, že by využili, nebo věděli o někom, kdo by využil, to je dle mého vysoké číslo a absence půjčovny je tak slabou stránkou areálu.

14. Víte o nabídce služeb sportovního areálu Skalka v letních měsících? (ne, nabídku neznám; ano, ale nenavštěvuji; ano, jsem návštěvníkem i v létě; ne, nezajímá mě)

V dotazníku jsem také zjišťoval, jak se zákazníci staví k nabídce služeb v areálu během letních měsíců. Dotazovaní respondenti se měli vyjádřit, zda znají a využívají tuto nabídku, nebo ne, popř. jestli by je zajímala. 47 % dotazovaných odpovědělo, že nabídku nezná, ale zajímala by je. To jistě svědčí o špatné komunikace sportovního areálu. Myslím si, že by služby měly být propagovány průběžně během celého roku. 30 % dotazovaných uvedlo, že sice nabídku znají, ale přesto areál v létě nenavštěvuji. To svědčí o tom, že nabídka služeb zřejmě není úplně nejlákavější pro zákazníka. 13 % nabídku nezná a ani je nezajímá, tito zákazníci tedy pro tuto část pro výzkum nejsou tak důležití. A pouze 10 % dotazovaných využívá nabídky služeb areálu i v létě (viz. graf 4.10). To je opravdu nízké číslo a je třeba zvážit opatření vedoucí k jeho zvýšení.

Graf 4.10 Znalost nabídky služeb areálu v letních měsících

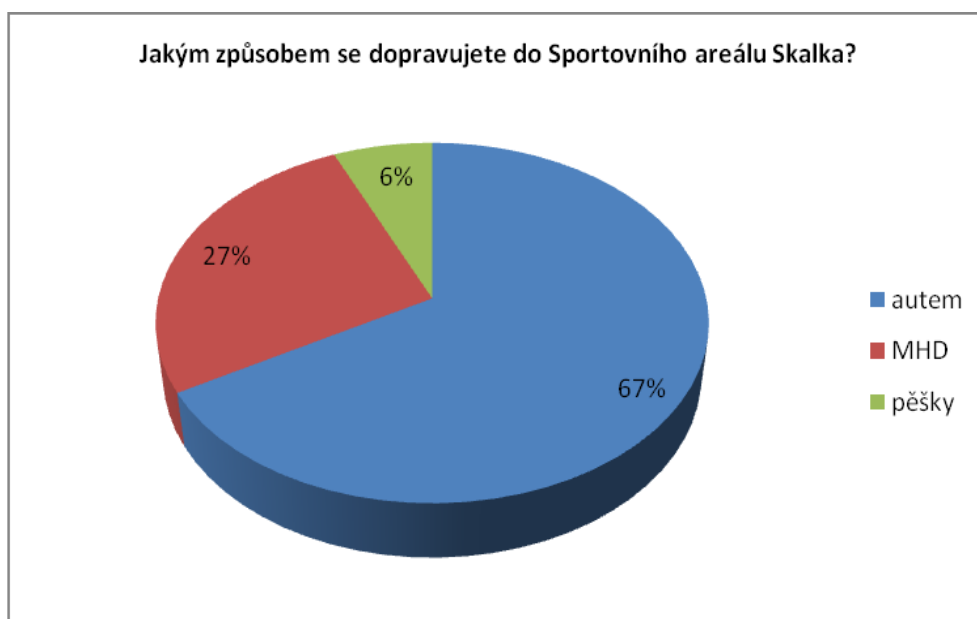


Následující otázky jsou zaměřeny na distribuci služeb areálu.

15. Jak se dopravujete do sportovního areálu Skalka? (automobilem, městskou hromadnou dopravou, pěšky, jiná možnost)

Z marketingového šetření vyplynulo, že 67 % všech dotázaných návštěvníků jezdí do areálu automobilem. Z tohoto důvodu vzniká požadavek na parkování poblíž sjezdovky. Přímě v areálu se nachází parkoviště pro cca 80 vozidel, což je při současné návštěvnosti dostačující. V případě rapidního zvýšení by však muselo vzniknout více parkovacích míst. Městskou hromadnou dopravou se dopravuje 27 %. To je jistě nezanedbatelná část. Proto je třeba trasu ze zastávky MHD do areálu upravovat a dobře značit. V současné době není o cestě do areálu, či jeho existenci v okolí zastávky ani zmínka. Zbýlých 6 % návštěvníků se vyjádřilo, že se do areálu dopravují pěšky (viz. graf 4.11). Jedná se většinou o návštěvníky z nejbližšího okolí areálu. 33% návštěvníků, kteří se dopravují do areálu prostřednictvím městské hromadné dopravy a pěšky, opět svědčí o dobré dopravní dostupnosti areálu.

Graf 4.11 Způsob dopravy do areálu

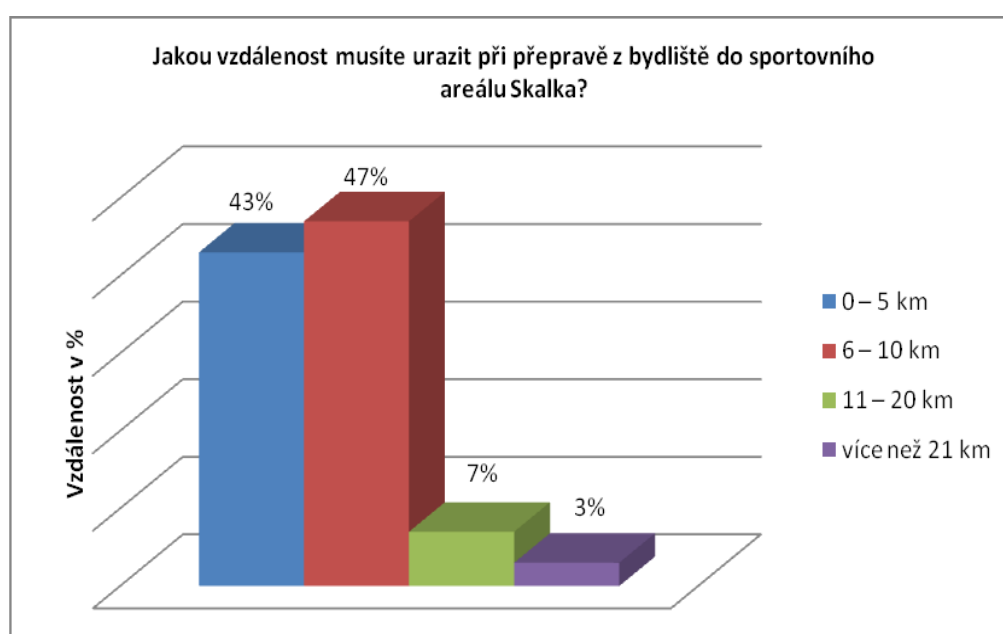


16. Jakou vzdálenost musíte urazit při přepravě z bydliště do sportovního areálu Skalka? (0 – 5 km, 6 – 10 km, 11 – 20 km, více než 21 km)

Se způsobem dopravy souvisí také vzdálenost, kterou musí zákazník při přepravě do areálu urazit. Mým předpokladem bylo, že návštěvníci Sportovního areálu Skalka jsou především z města Ostravy a jejího blízkého okolí. Do dotazníku jsem tak zahrnul otázku

týkající se vzdálenost areálu od domova respondentů. Na základě výzkumného šetření jsem zjistil, že 90 % respondentů dojíždí do areálu ze vzdálenosti maximálně deseti kilometrů. Potvrdil se tak můj názor, že návštěvníci jsou především z města Ostravy a blízkého okolí. Pouze 7% dotazovaných se vyjádřilo, že do areálu dojíždí ze vzdálenosti 11 až 20 kilometrů. Tuto vzdálenost bych ohodnotil jako vzdálenější okolí města Ostravy. Zbývajících 3 % respondentů udalo jako vzdálenost areálu od bydliště více než 21 kilometrů (viz. graf 4.12). Ukázalo se tak, že návštěva Sportovního areálu Skalka v současné době není pro potenciální zákazníky z větší vzdálenosti od Ostravy atraktivní.

Graf 4.12 Vzdálenost areálu od bydliště



17. Pohlaví respondenta (muž x žena)

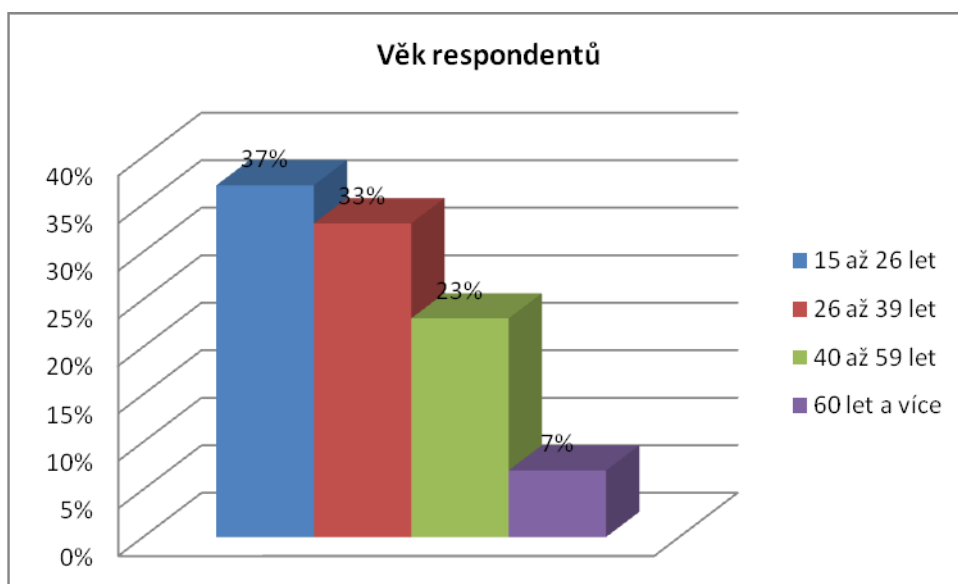
V dotazníku jsem použil identifikační otázky, ve kterých jsem se zaměřil na pohlaví a věk respondentů a také na to, zda navštěvují areál sami, nebo s přáteli, či rodinou. Celkově bylo osloveno 120 respondentů, z nichž bylo 63% mužů a 35% žen.

18. Kolik je Vám let? (15 – 25, 26 – 39, 40 – 59, 60 a více let)

Pro ověření věkové struktury návštěvníků areálu jsem v dotazníku vytvořil čtyři věkové skupiny, do nichž byli respondenti přiřazováni. Věkové skupiny jsem rozdělil tak, aby co nejvíce prozradili o struktuře návštěvníků areálu. Dalším důvodem pro rozdělení do skupin bylo zachování soukromí respondentů, co se týče přesného věku.

Výzkumné šetření ukázalo, že mezi návštěvníky jsou dvě hlavní věkové skupiny. Jak je graficky znázorněno v grafu 4.13, nejčetnější skupinou je věková kategorie od 15 do 25 let a to 37 %. Do této skupiny se řadí hlavně mladí lidé, využívající příměstského lyžování ať už z důvodu vzdálenosti a dostupnosti, tak cenové nenáročnosti. 73% respondentů z této skupiny navštěvuje sportovní areál Skalka se svými přáteli. Druhou nejpočetnější skupinou je věková kategorie od 26 do 39 let, do této skupiny se řadí 33 % dotazovaných návštěvníků. V této skupině se ve velké míře vyskytují rodiny s malými dětmi, které se zde mohou učit lyžovat na dětském vleku pod dohledem vyškolených instruktorů lyžařské školy. Proto také 70 % dotázaných uvedlo, že areál navštěvuje se svou rodinou. Třetí nejpočetnější skupinou jsou návštěvníci ve věku od 40 do 59 let a to 23 %. V této kategorii se poprvé vyskytla odpověď, že navštěvuje areál sám a to hned v 37 %, se svými rodinami pak navštěvuje 43 %. Do této skupiny bych tak zařadil hlavně pracující, kteří chtějí ušetřit čas a peníze na vzdálenosti areálu do města. Zbýlých 7 % tvořili respondenti ve věku 60 let a více. Respondenti mladší 15 let se nezúčastnili dotazování. Pro sportovní areál Skalka jsou tak nejdůležitějšími skupinami mladí lidé do 26 let a rodiny s malými dětmi.

Graf 4.13 Věk respondentů

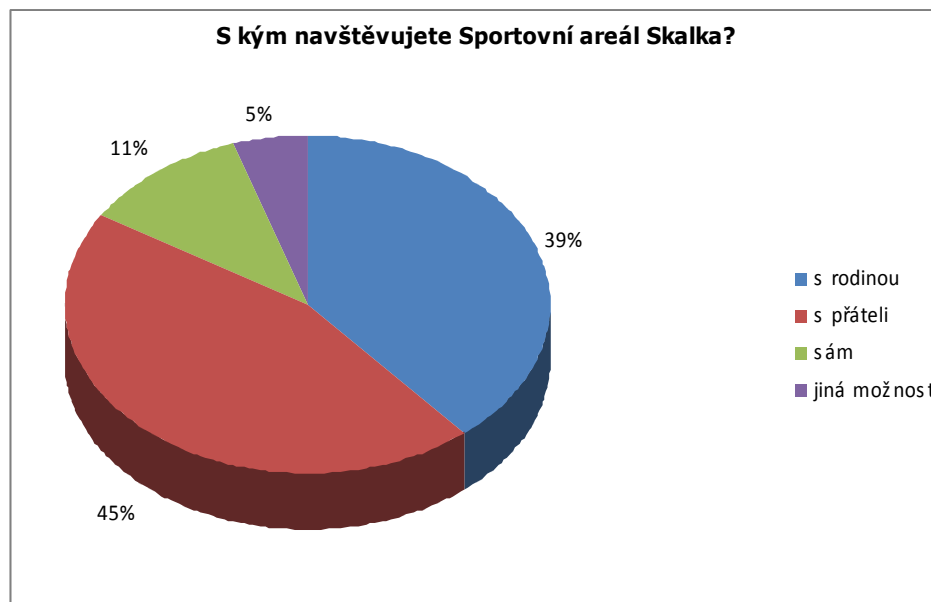


19. S kým navštěvujete Sportovní areál Skalka? (s rodinou, s přáteli, sám, jiná možnost)

Pomocí této otázky jsem chtěl zjistit další informace o struktuře současných zákazníků areálu Skalka. S přáteli navštěvuje areál 45 % všech dotazovaných respondentů, 39 % jej navštěvuje

s rodinou, 11% navštěvuje areál sami a 5 % uvedlo jiná možnost (viz. graf 4.14). Mezi jiná možnost bylo uvedeno např. s obchodními partnery. Prostřednictvím této otázky jsem získal informace, které mohou vést k formulaci cenové strategie. Např. zde mohu vidět, že by ke zvýšení návštěvnosti areálu mohlo vést zavedení rodinného jízdného na vleku.

Graf 4.14 S kým navštěvují zákazníci areál



20. Pokud máte jakékoliv pozitivní, či negativní připomínky, nápady na zlepšení, či požadavky, podělte se, prosím o ně s námi.

V poslední otázce dotazníku, jsem dal možnost respondentům sdělit své návrhy na zlepšení. Odpovědi byly zajímavé a zcela jistě prospěšné pro toto výzkumné šetření a následný návrh marketingového mixu.

Mezi nejčastějšími připomínkami se objevovala *špatné značení areálu*, někteří zákazníci dokonce tvrdili, že nějakou dobu nemohli vjezd do areálu vůbec najít. *Kvalita, obsah a aktuálnost webových stránek* byla také označována jako nedostačující. Připomínky se objevily taky ke *stavu vozovky*, která vede do areálu. Rodiče s dětmi by rádi přivítali možnost *služby dětského koutku*. Snowboardisté zase nebyli spokojeni se *stavem snowparku*. Několik respondentů nebylo spokojeno s *technickým vybavením areálu*, zvláště pak s *vlekem*.

5 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO DANÝ SPORTOVNÍ AREÁL

Ve výzkumné části mé práce jsem provedl analýzy makro a mikroprostředí, kde jsem posuzoval příležitosti vnějšího prostředí firmy. Poté jsem analyzoval současný stav vnitřního prostředí. Z realizovaných analýz jsem došel k závěrům, které jsem interpretoval pomocí SWOT analýzy. V té jsem posuzoval, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná přizpůsobit se změnám, které nastávají v prostředí. V této části mé práce se pokusím o navrhnutí nové marketingové strategie sportovního areálu prostřednictvím modelu „7P“.

5.1 PRODUKT

Vlastník areálu do něj vložil nemalé peníze, avšak již v době, kdy byl areál rekonstruován a uváděn do provozu. Od té doby se v areálu příliš nezměnilo. Na vině tohoto stavu jsou jistě i majetkové spory, které v posledních letech byl nucen majitel řešit. V současné době majitel ví o potřebách investic a potřebě zkvalitnění služeb a je připraven tuto situaci řešit.

Na základě výsledků výzkumného šetření jsem došel k závěru, že až 37 % současných zákazníků areálu je ve věku 15 – 25 let, jedná se tak o podstatnou část návštěvníků. Jako první opatření v oblasti produktu areálu bych tak viděl možnost vytvoření speciálních produktů pro tuto věkovou skupinu. Inspiraci bych hledal ve stále populárnějších středečních tanečních party. Jeden den v týdnu by tak mohlo být a areálu večerní studentské lyžování, za doprovodu reprodukováné hudby, se speciálními slevami na jízdné pro držitele ISIC karet. Studenti by se zde mohli scházet a využívat volného času ke sportu. Dále by se zde také mohly konat různé soutěže a závody o drobné ceny pro zatraktivnění akce. Tato akce by jistě vedla i ke zvýšení návštěvnosti místní restaurace, kterou by mohli po lyžování navštívit a také k vybudování vztahu těchto zákazníků k areálu. V této souvislosti je jistě nedostatkem absence půjčovny lyžařského vybavení v nabídce služeb areálu. V případě studentů, kteří v Ostravě pouze studují a nemají své vybavení k dispozici, by bylo vhodné aby si zde mohli vybavení zapůjčit. Jinak by se okruh potenciálních zákazníků výrazně zúžil.

Nabízí se také širší spolupráce se školami. V dopoledních hodinách, kdy je návštěvnost na nejnížší úrovni, by mohly školy v areálu provozovat výuku tělesné výchovy, nebo příměstské lyžařské výcviky. To by bylo zvláště vhodné pro ty školy, které neorganizují lyžařské výcviky z důvodu menších finančních možností rodičů studentů. I zde vidím jako překážku absenci půjčovny.

Absence půjčovny vybavení je faktor, kterému bych kladl důležitou váhu. Ve výzkumném šetření jsem se na tento faktor dotazoval a na otázku, zda – li by respondent využil, nebo věděl o někom kdo by využil nabídky půjčovny vybavení odpovědělo kladně 62 % dotazovaných. Proto je jistě velká skupina potenciálních zákazníků, kterou by mohla nabídka půjčovny oslovit. V úvahu připadá také možnost spolupráce s nějakou z již zavedených půjčoven vybavení ve městě Ostrava. Tato spolupráce by byla výhodná pro obě zúčastněné strany. Jak půjčovna, tak areál by si navzájem dělali reklamu ve svých prostorách a nabízeli služby druhé strany. Zákazníci, kteří by si zapůjčili vybavení v této půjčovně, by pak měli slevu na jízdné v areálu Skalka.

Areál by také měl využít rozmachu marketingu událostí. V současné době sice areál nabízí své prostory pro konání recepcí, firemních oslav, konferencí apod, ne už však jejich zajištění. Pro firmy by bylo však jistě zajímavé, kdyby areál nabízel zajištění kompletního teambuildingového² programu a to jak v zimních, tak v letních měsících. Tyto kurzy týmové spolupráce zažívají v dnešní době boom a pro areál nabízející sportovní služby se tak jedná o výbornou příležitost. Vzhledem k tomu, že je v areálu restaurace se salonkem a je v provozu přes celý rok, nebyl by problém provozovat celodenní kurzy v areálu. V blízkosti areálu se také nachází např. penzion Olymp, který nabízí kapacitu 22 lůžek. Zde by mohli být účastníci programu ubytování. Ze současné nabídky by mohla být využita pro tyto účely půjčovna čtyřkolek. Portfolio služeb by však muselo být nutně doplněno o další atrakce. V případě, že by nebyl zájem provozovat tyto služby vlastními silami, naskýtá se možnost spolupráce s profesionální firmou zabývající se těmito aktivitami.

Další návrh se týká stravovacích služeb. Již výše jsem uvedl, že změny týkající se nabídky bufetu nejsou primárně důležité, neboť minimálně 86 % dotazovaných zákazníků bylo s jeho nabídkou spokojeno. Restaurace v areálu se potýká s nízkou návštěvností. Ta by

² Teambuilding je jedním z nejjednodušších a nejčastějších způsobů jak ve skupině nastartovat větší dynamiku a zlepšit spolupráci, pomocí různých aktivit ve volné přírodě.

se mohla řešit zvýšenou motivací zákazníku areálu k návštěvě restaurace. Občané naší země velmi rádi nakupují ve slevách. To dokazuje rapidní nárůst slevových serverů na internetu. Proto bych této vlastnosti obyvatelstva využil a vytvořil slevu na útratu v restauraci. Tuto slevu by mohli čerpat zákazníci, kteří si zakoupí hodinové jízdné. Dále bych doporučil vedoucímu restaurace se zaměřit na kvalitu a sortiment podávaných jídel. Umístění restaurace mimo město není pro potenciální zákazníky příliš atraktivní a jistě není ideální. Pokud však zákazníci areálu restauraci během sezóny navštíví a budou s nabídkou naprosto spokojeni, jistě se sem budou rádi vracet i mimo lyžařskou sezónu.

Aby areál mohl oslovit v zimních měsících např. i rodiny, které nelyžují a zvažují kam na rodinný výlet, je třeba rozšířit portfolio služeb, které by byly pro ně určeny. Vhodný může být např. Snowtubing³. Ten se dá vyzkoušet v ČR na málo místech, proto by jeho zavedení mohlo mít pro areál pozitivní přínos. Snowtubing je ideální pro využití volného času pro turisty i sportovně založené jedince bez rozdílu věku. S jeho zavedením jsou spojeny náklady na koupi sněžných kluzáků, ty se pohybují v cenách kolem 2500,- Kč a vybudování sněžného koryta. Provozovatel by také musel zvážit vybudování speciálního vleku pro tuto atrakci. Tato služba by byla vhodná také pro teambuildingové aktivity zmíněné výše a také v období kdy nejsou ideální podmínky pro lyžování. Další službou by například mohl nabízet možnost Zorbingu.⁴ Toto kutálení v kouli může absolvovat prakticky kdokoli, pokud netrpí zdravotními problémy srdce apod. Náklady na koupi zorbovací koule se pohybují mezi 60 – 75 tis. Kč. Cena jedné jízdy se pohybuje kolem 700,- Kč pro jednoho a 1200,- Kč pro dva současně jedoucí zákazníky. Náklady na nákup koule se tak mohou velmi rychle navrátit. Navíc je možné využívat zorbovacích koulí i v létě. Nevýhodou je, že tuto službu již nabízí nejbližší konkurent Vaňkův kopec. Myslím si však, že areál Skalka by mohl těžit ze své lepší dopravní dostupnosti a nalákat tak potenciální zákazníky. Majitel areálu měl snahu v minulosti vybudovat horskou bobovou dráhu, tento projekt však nebyl úspěšný. Na vině byl tehdy majitel okolních pozemků, který neměl pro tuto snahu pochopení a nesvolil k odkupu těchto pro dráhu potřebných pozemků.

³ Snowtubing je zábavná rozvíjející se sportovní disciplína založená na zdolávání sněžných svahů v gumové nafouknuté pneumatice.

⁴ Zorbing je jízda ze svahu dolů ve speciální plastové kouli.

Někteří zákazníci areálu se vyslovili, že by rádi využili služeb dětského koutku. Tato služba není u větších areálů nic neobvyklého. Rodiče mohou své děti svěřit do rukou pečovatelky dětského koutku a mohou si užívat chvíle bezstarostného lyžování. Tato služba je samozřejmě zpoplatněna. Nejsem si zcela jist zda by, při současné návštěvnosti areálu, byla tato služba kapacitně využita. Nicméně 38 % respondentů dotazníkového šetření navštěvuje areál se svou rodinou. Pokud by se podařilo zvýšit celkové množství návštěvníků areálu, i tato služba by mohla najít své uplatnění.

Při hodnocení, který faktor je pro zákazníka důležitý při výběru areálu, který navštíví, respondenti uvedli, že jako druhý nejdůležitější je kvalita údržby sjezdovky. Otevírací doba areálu je od 9 do 21 hodin bez přestávky na tuto údržbu. Navrhoval bych tedy vložit do provozní doby přestávku dlouhou dle potřeby pro údržbu. To by zajistilo kvalitní podmínky pro lyžování i v odpoledních hodinách.

5.2 CENA

Jak vyplývá z tabulky 4.2, jsou ceny jízdného oproti konkurenci výrazně nižší. Ceny za hodinové jízdné jsou o více než pětinu nižší, než je tomu u nejbližší konkurence areálu. V případě bodového jízdného jsou ceny v některých případech u konkurenčního areálu až dvakrát vyšší. Ten ve svých cenách rozdělených na denní a večerní také zahrnuje vyšší náklady na večerní lyžování za umělého osvětlení. V dotazníkovém marketingovém šetření z vybraných faktorů při rozhodování který areál navštívit, se faktor cena jízdného na vleku stala druhým nejlépe hodnoceným, přičemž pro výběr areálu byl zvolen až jako čtvrtý nejdůležitější z šesti možných. Nejdůležitějším faktorem byla vyhodnocena vzdálenost areálu od domova, což je v případě areálu Skalka velmi silnou stránkou.

To mě vede k názoru, že ceny jsou opravdu zvoleny příliš nízké. Když vezmu v potaz psychologické působení ceny, může špatně zvolená cena vést k tomu, že potenciální zákazník nebude od areálu očekávat kvalitní služby a vyberou si proto jiný areál. Z ekonomického hlediska může špatně zvolená cena vést k nízkému zisku, popř. k nepokrytí nákladů produkce. Navrhoval bych tedy zvýšení cen jízdného, zvláště pak bodového a hodinového jízdného. Zvýšení cen o 10 % by jistě neovlivnilo současné ani potenciální zákazníky areálu. Zvláště u jízdného na 1 hodinu, které konkurenční areál nenabízí, by zvýšení ceny nemělo významný vliv na kupní preference zákazníků a při průměrné návštěvě 100 lyžařů denně, by areál

vydělal 30 000,- Kč měsíčně navíc. Dále bych navrhoval zahrnout do ceny jízdného zvýšené náklady na večerní lyžování a rozdělit jízdné na denní a večerní. Oproti zvýšení cen krátkodobého jízdného by mohlo být zlevněno např. celodenní a sezónní jízdné, aplikovat by se také mohly slevy pro studenty, nebo rodinné slevy.

Při zavádění nových služeb by i záleželo na správně stanovené cenové strategii. Tu bych navrhoval pro každý tento produkt jinou. Zorbing již nabízí konkurenční areál, proto by byla vhodná strategie ceny průniku na trh, tzn. nasazení nižší ceny a v důsledku toho ovládnutí většího podílu na trhu. Pro Snowtubing, který konkurenční areál nenabízí a byl by tedy na místním trhu novinkou, bych zvolil strategii tzv. ceny slízané smetany. Ta se vyznačuje tím, že při zavedení je služba oceněna vysokou cenou, která zaručuje vysokou míru zisku. Poté by mohla mít cena v závislosti na poptávce tendenci klesat dolů, vždy po uplynutí určitého časového období. Tím by docházelo k poklesu míry zisku, ale také i k odrazení konkurence od vstupu na trh.

5.3 DISTRIBUCE SLUŽEB

Pro sportovní areál nabízející příměstské lyžování je výběr místa velmi omezený. Velmi záleží na terénních podmínkách v okolí města, kdy pro provoz lyžařského areálu musí být vhodný kopec. Dále potom na ekologických či ekonomických podmínkách, např. je znám areál, kde si movitý majitel nechal svah pro sjezdovku uměle vytvořit, ten je však zatím v podmínkách ČR výjimkou. Areál tedy nabízí formu služeb, kdy zákazník přichází k poskytovateli služby. Aby tomu tak bylo, musí mu však vytvořit dobré podmínky.

V areálu skalka bych upozornil na příjezdovou cestu do areálu, která je ve velice havarijním stavu. Majitel areálu by měl vyjednat s vlastníkem vozovky, aby investoval do příjezdové cesty a minimálně odstranil velké díry ve vozovce, v současnosti příjezdová cesta spíše připomíná vjezd do pole, než do sportovního areálu. Navíc odbočka z hlavní cesty není dobře značená. O existenci areálu informuje pouze jedna reklamní cedule 2x2 metry veliká. Ta ovšem není udržována a v kombinaci vandalizmu a střídání ročních období je dnes už velmi poničená. Náhodný kolemjedoucí není schopen ani rozeznat co tato cedule inzeruje. Navrhoval bych tedy vytvořit nové reklamní cedule. Tyto by sloužily k nahrazení stávající rozbité cedule a některé z nich by byly umístěny v okolí areálu tak, aby sloužili zákazníkovi jako navigační systém k pohodlnému dopravení se do areálu Skalka.

Značená není ani cesta od zastávky MHD Poruba koupaliště ke sportovnímu areálu. Zde by jistě bylo také vhodné pomocí menších ukazatelů vyznačit zákazníkovi cestu do Sportovního areálu Skalka.

5.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

V oblasti marketingové komunikace jsem se zaměřil tři její prvky. Těmito prvky jsou reklama, podpora prodeje a internetová komunikace.

Reklama

Reklama na areál Skalka je na nízké úrovni. Areál se chce zviditelnit na webových stránkách kraje, jak již byl zmíněno výše. Druhou formou reklamy je zasílání informací o sněhových podmínkách do kulturního servisu rádia Orion.

Majitel areálu by měl pracovat na propagaci prostřednictvím reklamy, nejlépe v souvislosti se změnami, nebo novinkami v areálu. Reklama prostřednictvím rádia je dle zástupce majitele nad možností areálu. Jako příklad bych uvedl rádio Helax, které je zástupcem regionálních rádií. Zde se cena reklamy pohybuje kolem 20,- Kč za 1 sekundu vysílání. V souvislosti se zaváděním nové služby bych navrhol letáčkovou kampaň, která by byla zaměřena na město Ostravu. Zde by mohla být také využita reklamní držadla ve vozech MHD, cena je 21,- Kč/ ks na 7 dnů, nebo 58,- Kč/ ks na 29 dnů. Tyto letáky by měly vzbudit u potenciálních zákazníků pozornost. Měly by být graficky a barevně zpracovány, obsahovat logo areálu a informace o službách a novinkách.

Podpora prodeje

V případě podpory prodeje by potenciální zákazníci nejvíce k návštěvě přiměla sleva z ceny služeb. Již výše jsem se zmínil o slevách pro držitele karet ISIC, které by motivovali studenty mladší 26 let k návštěvě; slevě na útratu v restauraci při zakoupení jízdného na vlek. V nabídce slev by také mohla být sleva na nějakou z letních služeb při zakoupení celodenního jízdného. V době na začátku a na konci lyžařské sezóny bych určitě doporučil povzbuzení návštěvnosti, prostřednictvím možnosti zakoupení zlevněného jízdného na slevových internetových serverech typu Slevomat.cz. Zde by také mohl být vytvořen balíček služeb,

např. nabídka hodiny lyžování s polévkou a čajem, se slevou. Pro zavedení slev by se však měl areál držet mého doporučení v oblasti současných cen jízdného.

Internetová komunikace

Na základě výsledků výzkumného šetření mohu konstatovat, že nejvýznamnější formou komunikace areálu je jistě internet. Areál nabízí své služby na webových stránkách www.skalkaostrava.cz. Na těchto stránkách lze vyčíst ceny základního jízdného a lyžařské školy a také aktuální informace o provozu vleku. Více však tyto stránky nenabízejí.

Naopak je několik důležitých informací, které na stránkách úplně chybí. Mezi vážné nedostatky bych zařadil, že na stránkách chybí možnost nahlédnutí na aktuální obrázky z areálu prostřednictvím web kamery. Zákazník díky ní může posoudit, zda je v areálu moc nebo naopak málo lidí, zda je dobré počasí, či zda je vlek v provozu. Dále na stránkách chybí jakákoliv mapka umístění areálu a také mapka samotného areálu. Zde by také mohly být uvedeny GPS souřadnice areálu, pro jednoduší orientaci motoristů. Více informací by mohla také mít foto a video galerie areálu. Celkově jsou stránky zastaralé a proto navrhuji zpracování nových aktuálních webových stránek profesionální programátorskou firmou. Náklady na vytvoření těchto stránek se pohybují kolem 20 000,- Kč. Odkazy na tyto stránky by pak měl areál umisťovat na stránky prodejců, půjčoven, servisů lyží a zimního vybavení, nebo na stránkách zabývajících se volným časem (jako jsou turistika.cz apod.). Jako velmi účinné se také jeví využití sociálních sítí (např. [Facebook.com](https://www.facebook.com)), kde by mohl areál vytvořit vlastní skupinu fanoušků. Kladně hodnotím to, že informace o poskytovaných službách je možno vyhledat na webových stránkách Moravskoslezského kraje. Naopak na stránkách města Ostravy a městské části Poruba není jediná zmínka o jeho existenci. To však zřejmě souvisí s tím, že město nemá zájem areál tohoto typu jakkoliv podporovat.

V době inteligentních mobilních telefonů, by si areál také mohl nechat vytvořit aplikace pro tyto telefony, pomocí které by zákazníci mohli po připojení na internet zjistit aktuální informace o počasí a stavu sněhové pokrývky.

5.5 LIDSKÝ FAKTOR

Ve službách hraje vliv lidského faktoru velmi důležitou roli. To platí jistě u provozu restaurace a bufetu v areálu. Majitel areálu by měl věnovat zvýšenou pozornost zejména

kontaktním pracovníkům, kteří přicházejí do každodenního styku se zákazníky. V předmětu hlavní činnosti areálu, tj. provoz lyžařského vleku, však ne až tak významnou. Ti by měli být zejména zdatní v technologických znalostech, aby zabezpečili řádný a plynulý provoz vleku a motivování k práci odpovídajícím způsobem tak, aby byli ve své práci spokojeni. V areálu Skalka může být výhodou, že ve volných chvílích mohou zaměstnanci využívat služeb areálu. Zde může působit to, že zaměstnanci v oblasti provozu vleku jsou zaměstnáni pouze v období lyžařské sezóny. Správný přístup k těmto zaměstnancům tak může snížit náklady spojené s hledáním, školením a zacvičováním případných nových zaměstnanců.

Provoznímu restauračnímu zařízení navrhuji v této oblasti, aby stále kontroloval vstřícnost a vnímavost obsluhy, jejich odbornou a technickou zdatnost. Dále by také měl mít přehled o názorech hostů na fungování restaurace. Pokud se zákazník bude cítit v restauraci dobře, bude to jeden z hlavních motivů k opětovnému navštívení zařízení. Pro motivaci k navštívení je dále třeba nabízet odpovídající sortiment v dobré kvalitě, jak už bylo zmíněno výše.

5.6 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Co se týče základního prostředí, je na tom areál dobře. Oproti konkurenci může areál nabídnout služby moderního bufetu, zařízeníého pro potřeby lyžařů a restauraci jejíž velkou předností bych určil výhled na sjezdovku, co zvláště po setmění vyvolává velmi příjemnou atmosféru. Kladně hodnotím také umístění terasy u restaurace, na kterou je dobře z restaurace vidět a může tak sloužit k odkládání lyží a snowboardů. Zákazník má také možnost připojit se v budově do zdarma poskytované sítě bezdrátového internetu wi-fi. To je jistě také silnou stránkou areálu. K budově a zázemí bych tedy neměl žádné připomínky.

Navrhoval bych však, aby na sloupech vleku byly instalovány reproduktory, ze kterých by hrála hudba z rádia. 70 % všech zákazníků jsem mladí lidé do 34 let, kteří mají obecně hudbu rádi a jistě by tuto možnost přivítali. Reprodukovaná hudba na sjezdovce by, tak vedla ke zlepšení atmosféry. Další opatření by mohlo být zavedení určitého místa v areálu pro kuřáky, aby svou zálibou neovlivňovali hosty nekuřáky. Řešení by bylo umístění jednoho stolku s košem na odpad někde mimo hlavní posezení.

Na základě marketingového šetření v areálu jsem zjistil, že 47 % respondentů nezná nabídku areálu v letním období, přesto že by je tato nabídka zajímala. Do periferního

prostředí bych navrhoval vytvoření letáčku, který by informoval o nabídce služeb areálu v letních měsících. Tyto letáčky by byly ve stojanech volně k dispozici a jistě by vedly ke zvýšení podvědomí zákazníků o nabídce služeb v letních měsících, následně i k jejich využívání. Mohou zde patřit také skipasy⁵. Ty jsou v současné době jednoduché, bílého provedení. Pokud by se nechali skipasy graficky ztvárnit, např. potisk s mapkou a logem areálu, mohly by se stát pro zákazníka zajímavými. Areál by si také mohl nechat vyrobit vizitky s logem areálu, otvírací dobou a telefonním číslem. Tyto vizitky by mohli využít zákazníci, kteří nemají přístup k internetu. U pokladen by také mohli být nabízeny bonbony s logem areálu na obalu.

5.7 PROCESY

Většina procesů v areálu jsou liniové procesy. Tento proces začíná tím, že si zákazník zakoupí jízdné v pokladně areálu, následným lyžováním na sjezdovce a končí odchodem z areálu. Důležité je, aby zákazník vnímal vstřícnost a ochotu pracovníků zapojených do tohoto procesu. V prostředí restaurace se mohou také vyskytovat zakázkové procesy. Ty souvisí s nabídkou uspořádání rodinných oslav, svateb, či firemních akcí. Tyto akce může personál naplánovat celé, nebo ve spolupráci se zákazníkem. Zde je tedy důležitá komunikace mezi zákazníkem a zaměstnancem.

⁵ Skipas – zákazníkem zakoupená kartička s čárovým kódem opravňující k využití služeb vleku.

6 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ, NÁVRHY, DOPORUČENÍ

V této kapitole se pokusím a výstižné shrnutí výsledků této práce v předešlých kapitolách.

Jako první krok jsem provedl analýzu makroprostředí. Na areál poskytující služby působí různé podstatné faktory, které ovlivňují jeho chod ve vzájemných souvislostech. Tyto faktory můžou ovlivňovat fungování areálu buď přímo, nebo nepřímo. Ve své práci jsem se tedy pokusil tyto faktory definovat a popsat. Jako nástroj analýzy makroprostředí areálu jsem použil PESTEL analýzu, která zahrnuje politicko – právní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické prostředí.

Po analyzování makroprostředí firmy, jsem se pokusil analyzovat mikroprostředí firmy. Nejdříve jsem na základě rozhovoru se zástupcem areálu panem Mgr. Pavlem Šulákem charakterizoval Sportovní areál Skalka. Tento rozhovor mi poskytnul důležité informace např. vlastníku areálu, o cenové politice atd. Bez těchto informací bych se ve své práci neobešel. Dalším zkoumaným prvkem tohoto prostředí byla konkurence. V první části jsem jako jediného přímého konkurenta areálu označil Ski areál Vaňkův kopec, který nabízí shodné, nebo velmi podobné služby a působí na stejném trhu. Zde jsem tedy charakterizoval tento areál a také srovnal základní ceny za hlavní předmět podnikání, tj. provoz lyžařského vleku se mnou zkoumaným areálem Skalka (viz. Tabulka 4.2). Na základě těchto analýz jsem poté vypracoval SWOT analýzu areálu, kde definuji jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tuto SWOT analýzu jsem zde zpracoval do přehledné tabulky (viz. tabulka 4.3) a poté jsem ji také interpretoval slovně. V druhé části jsem analyzoval názory zákazníků areálu Skalka. Tato analýza byla vypracována na základě dotazníkového šetření v areálu. Výsledky tohoto šetření jsou zde interpretovány jak slovně, tak u některých otázek pro lepší přehlednost i graficky. Názory zákazníků se mi staly dobrým podkladem při následném návrhu marketingového mixu. Na základě názorů zákazníků jsem doporučil například zaměření na zlepšení marketingové komunikace v oblasti internetové komunikace a reklamy, návrhy na zlepšení oblasti distribuce služeb, nebo změny v oblasti poskytovaných služeb. Tyto analýzy sloužily poté jako podklad pro vypracování marketingové strategie areálu.

Po úspěšném vyhodnocení všech analýz jsem provedl vlastní návrh marketingové strategie areálu v modelu „7P“. V této části tedy formuluji návrhy na změny v jednotlivých prvcích marketingového mixu, které by vedly ke zlepšení současného stavu. V oblasti

produktu jsem doporučil zavést nové služby, které by vedly k zatraktivnění areálu a také možnosti spolupráce s jinými subjekty. Navrhnul jsem zde i služby které by si přáli zákazníci areálu na základě dotazníkového šetření. Druhý faktorem je cena. Tu jsem po srovnání s konkurenčním areálem posoudil jako nízkou a doporučil její zvýšení, dále pak zavedení slev pro různé skupiny zákazníků. Špatné značení areálu a stav příjezdové cesty jsem zhodnotil jako slabinu distribuce služeb. Velmi slabou stránkou areálu je v současnosti marketingová komunikace. Zde jsem doporučil zaměření na stále důležitější internetovou komunikaci také jednotlivé návrhy na její zlepšení např. zpracování nových webových stránek. Dále jsem zde uvedl návrhy v oblasti reklamy a podpory prodeje. Materiální prostředí jsem ohodnotil jako jednu ze silných stránek areálu. I zde jsem však uvedl návrh na zlepšení v podobě produkce hudby v celém sportovním areálu. Návrhy u výše uvedených prvků mixu bych považoval za nejdůležitější.

Doufám, že výsledky mé práce můžou být pro majitele areálu do budoucna užitečné. Dle mého názoru byl vliv marketingu a marketingových strategií vlastníkem areálu opomíjen a nebyla mu kladena potřebná důležitost. Přestože se jedná o velmi vlivný nástroj pro získání konkurenčních výhod. Marketing by dnes měl být součástí jakékoliv podnikatelské činnosti. Největším přínosem této práce tak vidím to, že na základě výsledků mé práce se může majitel seznámit s názory zákazníků, které jsem shromáždil pomocí dotazníkového šetření a také s mými názory, jakožto nezávislým hodnotícím současného stavu. Dále se může zamyslet nad navrženými změnami v oblasti marketingového mixu.

7 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný stav sportovního areálu a poté navrhnout vhodnou marketingovou strategii, která by vedla k efektnímu využívání prvků marketingového mixu areálu, ke zvýšení atraktivity areálu a zvýšení celkového počtu zákazníků prostřednictvím přilákání nových potenciálních zákazníků. Také odhalit jak jsou s danými faktory areálu spokojeni, či nespokojeni jeho zákazníci.

K naplnění tohoto cíle jsem využil jak primárních, tak sekundárních dat. Primární data jsem získal jednak pomocí dotazníku a dotazníkového šetření ve Sportovním areálu Skalka, který byl zaměřen na analýzu názorů zákazníka na služby a prvky marketingového mixu ve Sportovním areálu Skalka. Druhým zdrojem primárních dat byl rozhovor se zástupcem areálu Skalka panem Mgr. Pavlem Šulákem. Ten mě informoval o současném stavu areálu, o jeho historii, cenové politice atd. Sekundární data jsem čerpal ve velké míře z odborné literatury, v menší míře z internetu. Tato data jsem využil zejména k teoretické části práce, k analýze makroprostředí a konkurence. V teoretické části diplomové práce jsem se zabýval nejprve problematikou marketingu obecně, poté marketingu se zaměřením na služby a na marketingový mix služeb.

Na základě výsledků získaných výzkumným šetřením jsem v práci uvedl možné návrhy a doporučení. Ty by mohly sloužit majiteli areálu pro možné zlepšení současné situace Sportovního areálu Skalka, co se týče efektního využívání prvků marketingového mixu areálu, ke zvýšení jeho atraktivity, celkového počtu návštěvníků prostřednictvím přilákání nových potenciálních zákazníků a také přístupu k marketingovým aktivitám. Za stěžejní návrhy považuji návrhy v oblasti marketingové komunikace, jako je využití internetové komunikace a reklamy a také v oblasti produktu, kde navrhuji nové služby pro širší využití areálu.

Myslím si, že cíle mé práce se podařilo splnit. Jednak práce dává určitý ucelený soubor teoretických poznatků zvoleného tématu, stejně tak se věnuje práce praktickému uplatnění těchto poznatků. Mé doporučení tak mohou sloužit ke zlepšení současného chodu sportovního areálu. Pevně věřím, že tato práce bude přínosem pro majitele zkoumaného areálu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
2. DURDOVÁ, I. *Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury*, 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1999. 59 s. ISBN 80-7078-691-4.
3. DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. 84 s. ISBN 978-80-248-2176-4.
4. FORET, M. *Marketingová komunikace*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
5. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 569 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
7. KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
8. MEFFERT, H. *Marketing & management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
9. PAYNE, A. *Marketing služeb*, 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
10. RAMA MOHANA RAO, K. *Services Marketing*, 3. vyd. Delhi: Dorling Kindersley, 2009. 347 s. ISBN 978-81-317-1497-4.
11. SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*, 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
12. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*, 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
13. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

14. RoberNemec.com [online]. 2005-6-1 [cit. 2011-03-28]. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy*. Dostupné z WWW:
<<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor>>

15. Byznys slovíčka [online]. [cit. 2011-03-15]. *Pestel*. Dostupný z WWW:

<<http://www.byznysslovicka.com/pestel>>

16. Český statistický úřad [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/>>

SEZNAM ZKRATEK

PR	Public Relations
HDP	hrubý domácí produkt
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
ODS	Občanská demokratická strana
VV	Věci veřejné
Sb.	Sbírky
DPH	Daň z přidané hodnoty
MHD	městská hromadná doprava
ISIC	International Student Identity Card

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Jiří Čaputa

Adresa trvalého pobytu studenta:

Čs. exilu 480

Ostrava – Poruba

708 00

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Rozhovor se zástupcem areálu Mgr. Pavlem Šulákem